Prof.univ.dr. Visarion NEAGOE

Alexandru RIZESCU

COMUNICARE. RELAȚII PUBLICE ȘI PROTOCOL

SI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CUPRINS

INTRODUCERE ____ **5**

CAPITOLUL 1

COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ. ABORDĂRI TEORETICE ____ **7**

1.1. Conceptul de comunicare organizațională. Principalele abordări ale comunicării ____ *7*

1.2. Caracterizarea generală a informației ____ *15*

1.3. Informația – dimensiune esențială a vieții sociale ____ *17*

1.4. Comunicarea și rolul ei în organizație ____ *24*

CAPITOLUL 2

OBSTACOLE ALE COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE ____ **28**

2.1. Factori generali ai blocajelor de comunicare ____ *28*

2.2. Obstacole specifice procesului de comunicare în organizație ____ *32*

CAPITOLUL 3

RAPORTURILE INTERPERSONALE ȘI COMUNICAREA EFICIENTĂ ____ **36**

3.1. Raporturile interpersonale – elemente de bază în stabilirea unei strategii de comunicare ____ *36*

3.2. Modalități de realizare a unor raporturi interpersonale eficiente *37*

3.3. Probleme esențiale ale comunicării eficiente. Planificarea mesajului ____ *57*

3.4. Metode și tehnici de comunicare organizațională bazate pe practica AT ____ *59*

CAPITOLUL 4

GESTIONAREA COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE ____ **69**

4.1. Necesitatea gestionării comunicării ____ *69*

4.2. Modalități de gestionare a comunicării ____ *72*

CAPITOLUL 5

COMUNICARE ȘI CONDUCERE ÎN ORGANIZAȚIE ____ **83**

5.1. Caracteristici ale comunicării manageriale ____ *83*

5.2. Scopul, obiectivele și rolurile comunicării organizaționale ____ *86*

5.3. Funcțiile comunicării organizaționale ____ *88*

5.4. Relația cultură comunicațională – cultură organizațională în activitatea de conducere ____ *96*

5.5. Formele comunicării organizaționale ____ *100*

5.6. Comunicarea șef-subordonat ____ *104*

CAPITOLUL 6

COMUNICAREA ÎN CADRUL GRUPURILOR DE MUNCĂ ____ **106**

6.1. Conceptul de grup de muncă ____ *106*

6.2. Caracteristicile grupului de muncă ____ *107*

6.3. Conducerea grupului de muncă ____ *107*

6.4. Tipuri de grupuri de muncă ____ *108*

6.5. Comunicarea în cadrul grupului de muncă ____ *109*

CAPITOLUL 7
COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN LUAREA DECIZIILOR 121
7.1. Etape în rezolvarea unei probleme 121
7.2. Elemente de comunicare în luarea deciziilor 122

CAPITOLUL 8
MODELE ALE SISTEMULUI DE RELAȚII PUBLICE 125
8.1. Delimitări conceptuale ale relațiilor publice 125
8.2. Modele ale sistemului de relații publice după Grunig și Hunt 127
8.3. Modelul lui Larry W. Long și Vincent Hazleton 131
8.4. Perspectiva interacționismului simbolic asupra relațiilor publice 131
8.5. Teoria adaptării/concilierii 132
8.6. Teoria celor „3I": interes, inițiativă, imagine 135

CAPITOLUL 9
DIMENSIUNI ACȚIONALE ALE RELAȚIILOR PUBLICE 138
9.1. Relațiile publice ca interpret și legătură de comunicare 139
9.2. PR ca formator de materiale 141
9.3. Comunicarea cu presa în timpul unei crize 146

CAPITOLUL 10
IMAGINEA ORGANIZAȚIILOR ȘI MODALITĂȚI DE GESTIONARE A ACESTEIA 150
10.1. Reprezentarea obiectelor, a fenomenelor sau a indivizilor 151
10.2. Gestionarea imaginii organizațiilor 153
10.3. Mecanisme de manipulare și posibilități de evitare a acesteia 158

CAPITOLUL 11
TEHNICI DE DESIGN ȘI IMPLEMENTARE A CAMPANIILOR DE RELAȚII PUBLICE 164
11.1. Campania de comunicare – caracteristici 164
11.2. Tipuri de campanii de relații publice 166
11.3. Caracteristicile campaniilor de succes 166
11.4. Planificarea, implementarea și evaluarea unei campanii de relații publice 167

CAPITOLUL 12
COMUNICAREA ÎN GESTIONAREA STĂRILOR CONFLICTUALE 173
12.1. Abordări conceptuale privind conflictul 173
12.2. Dinamica procesului conflictual 175
12.3. Managementul abordării conflictului 177
12.4. Strategii de rezolvare a conflictului 179

CAPITOLUL 13
PROTOCOLUL ȘI COMUNICAREA ÎN ORGANIZAȚIE 183
13.1. Delimitări conceptuale 184
13.2. Protocolul – între necesitate și utilitate 188
13.3. Începuturile instituției protocolului în țara noastră 190
13.4. Evoluția protocolului modern în România 191
13.5. Ceremonialul și protocolul în practica relațiilor internaționale 192
13.6. Protocolul diferitelor tipuri de vizite 194
BIBLIOGRAFIE 201

INTRODUCERE

Pentru relaţiile sociale, şi implicit pentru relaţiile publice, pentru orice activitate indiferent care ar fi aceasta, comunicarea reprezintă o componentă esenţială, o stare de spirit şi un instrument. Ea este calea spre înţelegere, armonie şi dreptate, dar şi sursă a conflictelor, a urii şi a răului în lume.

Comunicarea se defineşte ca performanţă de a descifra sensul, semnificaţia, conotaţia şi denotaţia legăturilor sociale, organizate şi dezorganizate, cu ajutorul simbolurilor, al semnelor, al reprezentărilor şi al altor modalităţi de modelare informaţională, în scopul declanşării obţinerii stabilităţii, amplificării, diminuării, amânării sau stopării unor comportamente (conduite) individuale sau de grup.

Din consultarea mai multor lucrări de specialitate şi dicţionare rezultă că a comunica înseamnă a face cunoscut, a da de ştire, a spune, a informa, a fi în legătură cu ..., a duce la ..., a vorbi cu ..., a împărtăşi ceva, a face comun ceva, a uni etc.

Ori de câte ori comunicăm încercăm să convingem, să influenţăm, să educăm etc., urmărind patru scopuri principale: să fim receptaţi, să fim înţeleşi, să fim acceptaţi şi să provocăm o reacţie.

Lucrarea pe care v-o propunem vizează deopotrivă comunicarea, relaţiile publice şi protocolul atât ca activitate teoretică, cât şi ca activitate practică. Interesul principal este îndreptat spre comunicarea organizaţională. Comunicarea este esenţială în management. Un manager poate să facă o analiză rezonabilă a unei situaţii, să genereze situaţii sau alternative importante, să anticipeze, impactul şi consecinţele schimbărilor planificate, să organizeze controale; totuşi cele mai bune planuri ar putea eşua frecvent din cauza neajunsurilor comunicării. Sunt dese situaţiile în care managerii constată că nu-şi pot transmite cu claritate şi concizie ideile; neînţelegeri costisitoare apar frecvent în comunicarea orală, scrisă şi chiar nonverbală. Mulţi manageri îşi pun întrebarea: de ce nu pot oamenii să transmită ceea ce ei intenţionează cu adevărat? Ce poate face un manager ca să-şi îmbunătăţească comunicarea în cadrul unei organizaţii?

Pentru relaţiile sociale şi, implicit, pentru relaţiile publice, pentru orice activitate indiferent care ar fi acesta, comunicarea reprezintă o componentă esenţială, o stare de spirit şi un instrument. Ea este calea spre înţelegere, armonie şi dreptate, dar şi sursă a conflictelor, a urii şi răului în lume.

Analizând activităţile zilnice pe care le desfăşoară managerii, s-a constatat că cei din Marea Britanie, de exemplu consacră comunicării orale 66% din timp, iar cei din SUA 78%. Tocmai de aceea înţelegerea corectă a comunicării are o mare valoare pentru dumneavoastră care

vă propuneți să nu fiți simpli executanți în procesele de comunicare și relații publice, culturale, educaționale ori de altă natură.

Am găsit de cuviință să analizăm stadiul în care au ajuns teoriile cu privire la comunicare până în acest moment, să conștientizăm nevoia unui model teoretic apt să eficientizeze într-o mai mare măsură comunicarea și să propunem un asemenea model.

Există mai multe modele teoretice ale comunicării, cum ar fi: modelul teoriei informației, modelele lingvistice, modelele sociologice, modelul procesorilor și al interpretorilor de informație, modelul Școlii de la Palo Alto etc. Indiferent de modelul de la care pornim trebuie să subliniem că orice comunicare:

- implică surse (emițători) și receptori (destinatari);
- presupune codificarea și decodificarea (procesarea) semnificațiilor transmise sau receptate, semnificații ce pot fi date de limbaj, gesturi, mimică, poziția corpului, miros etc.
- presupune competență și performanță, abilitate în utilizarea unui set de reguli de codificare și decodificare;
- implică existența unor mesaje care au semnificații pentru alte persoane;
- reclamă existența unor canale de comunicare: unde sonore, unde luminoase etc.;
- se desfășoară într-un mediu ce implică diverse bariere, filtre, perturbații și zgomote;
- presupune existența unui feedback;
- are un anumit rezultat și este guvernată de o anumită etică.

Accentuăm că orice activitate de comunicare presupune o anumită strategie, un anumit control și autocontrol, un anumit nivel de implicare a destinatarului și emițătorului, care se desfășoară pe mai multe coordonate, două dintre acestea fiind esențiale:

- *de informare* – emitentul dorește ca destinatarul să afle, să înțeleagă;
- *de convingere* – presupune dorința emitentului ca receptorul să reacționeze, să se implice.

În linii mari, acesta este fundalul de idei de la care pleacă prezenta sinteză asupra domeniilor privind aspectele metodologice și finalitatea comunicării, a relațiilor publice și protocolului, în general.

Valoarea teoretică și practică a lucrării este determinată de necesitatea reconsiderării atitudinii față comunicare, de rolul relațiilor publice și a protocolului în „viața" organizațiilor și de prezentarea integralistă (teorie, practică și experiență), în strânsă concordanță cu caracteristicile organizaționale românești și cu evoluția pe plan mondial în acest domeniu.

Autorii

CAPITOLUL 1
COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ. ABORDĂRI TEORETICE

1.1. Conceptul de comunicare organizațională. Principalele abordări ale comunicării
1.2. Caracterizarea generală a informației
1.3. Informația – dimensiune esențială a vieții sociale
1.4. Comunicarea și rolul ei în organizație

Rostul pe care îl ocupă teoria comunicării în cadrul științelor umaniste de azi, sau dintr-o perspectivă mai largă, în lumea contemporană indică o depășire certă, o ridicare deasupra statutului de anexă. Autenticitatea studiilor moderne făcute asupra comunicării, față de predecesorii săi imediați (sociologie, psihologie, antropologie, politologie sau istoria culturii) ține de trecut însă nu unul foarte îndepărtat deoarece existența acestei discipline, cu propriul ei domeniu și cu metodologia ei specifică recunoscute ca atare, este relativ recentă. Oarecum curios, intrarea ei în teatrul înțelegerii de sine a lumii de azi a fost spectaculoasă. Fără o abordare adecvată și nuanțată a proceselor de comunicare nu ne mai putem înțelege pe noi înșine ca ființe sociale supuse devenirii.

1.1. Conceptul de comunicare organizațională. Principalele abordări ale comunicării

Factorii de natură economică, culturală sau politică au condus la o accentuare a rolului pe care îl au procesele de comunicare în viața socială. Trecerea la așa-numita industrializare secundă, globalizarea de esență mediatică și rearticularea mecanismelor electorale în direcția „tele-democrației" s-au răsfrânt asupra abordărilor teoretice, domeniul comunicării părând să-și piardă orice drept de delimitare. Extensia obiectului a atras după sine o multiplicare a perspectivelor, teoria comunicării putând să absoarbă tot ceea ce ar fi putut să-i fie util (de la semiotică la sociologia mediatizării, de la teoria culturii la psihologia colectivă). În același timp, mulți consideră comunicarea strict dependentă de sistemele moderne de comunicație sau, cel mult, de mass-media.

Comunicarea este o manifestare, o exprimare a noastră. Deoarece această exprimare a noastră satisface pe lângă o nevoie personală şi una socială, a celorlalţi, spunem că şi comunicarea trebuie învăţată, iar din suma cunoştinţelor acumulate rezultă educaţia comunicării care corespunde cu valoarea atitudinilor, a comportamentelor prezente şi viitoare. Nimeni nu este liber să comunice oricum şi oricât, dar are libertatea acordării permanente a întâlnirilor sale cu lumea în care se află, când emiţător, când receptor, fiindcă a comunica înseamnă a interacţiona cu oamenii fie direct, fie mediat (prin intermediul unor canale speciale şi/sau specializate).

Behaviorismul prezintă comunicarea ca pe un comportament, întrucât nevoia de comunicare este una de manifestare, în dorinţa de a se face observat şi observabil. Nu ne vom opri să contestăm această teorie, însă vom spune: nu toate comportamentele sunt răspunsuri la stimuli externi.

Nevoia de comunicare poate lua diferite forme:

a) Nevoi fizice/biologice – aceste motivaţii au pe lângă trebuinţa biologică, fundamentală şi pe aceea de sănătate corporală şi a minţii. Absenţa unei comunicări satisfăcătoare duce la pericole care ameninţă viaţa însăşi.

b) Nevoia de identitate – facilitează însăşi dorinţa şi voinţa de supravieţuire şi afirmare. Comunicarea este aceea care ne demonstrează că suntem ceea ce suntem, iar conştiinţa fiinţării noastre o dobândim numai în dialog cu ceilalţi.

c) Nevoi sociale, de interrelaţionare, chiar nevoia de ceilalţi – ele pot apărea sub trei forme:

1) ca nevoia de includere – ca parte a unui sistem relaţional;

2) ca alianţe informale – studenţi ce studiază împreună;

3) ca relaţii formale – comunitate religioasă, colectiv de muncă etc.

d) Nevoia de autoritate de a avea o anumită influenţă asupra altora – împlinirea acesteia este în raport direct cu numărul de persoane asupra cărora se răsfrânge.

e) Nevoia de afecţiune – este adesea subscrisă nevoii de respect şi întregeşte dimensiunea socială a motivaţiilor comunicării, demonstrându-se că fiecare doreşte să conteze, să reprezinte ceva pentru celălalt.

Comunicarea umană înseamnă curajul de a te oferi celorlalţi fără teama secătuirii. Cine comunică se comunică, deoarece vine de la întâlnirea partenerului nu ca purtător de informaţii, ci de mesaje multiple şi descifrabile.

Este imposibil să nu comunici deoarece o faci, şi atunci când spui că o refuzi, prin celelalte limbaje decât prin cel verbal, spui mereu mai mult decât vrei. Distanţele dintre interlocutori, gesturile, obiectele proprii şi posturile sunt exemple.

Comunicarea ca întreg este ireversibilă, revenirile sunt mereu limitate şi limitative. Ceea ce vei înlocui într-o comunicare devine doar nuanţare, o completare (favorabilă sau nu celor anterior exprimate), putând ajuta la precizări sau determinând o adâncire a confuziei, a neînţelegerii. Este precum regula ce o impune prezenţa în faţa judecătorului, atunci când nu poţi reveni la faptele deja declarate. Poţi aştepta un alt context în care să valorifici spusele dintr-o altă perspectivă deci, printr-o altă comunicare. Actul comunicării este, în esenţă şi ca întreg, unul irepetabil deoarece contextele nu mai sunt aceleaşi (într-o etapă viitoare) şi nici stările fiziologice şi psihologice ale interlocutorilor nu se mai păstrează.

Comunicarea este unică tocmai datorită regulii dominante a irepetabilităţii. Nicio întâlnire nu poate fi reluată cu pretenţia repetării ei întocmai. Toţi factorii care au asigurat reuşita sau nereuşita nu se vor mai regăsi reuniţi, aşa cum mulţi dintre cei absenţi atunci vor apărea la reluare. Niciunul dintre participanţi nu mai este acelaşi, deoarece au fost şi sunt transformaţi de ceea ce s-a petrecut sau se petrece, de ceea ce nu s-a întâmplat sau se aşteaptă să se întâmple. Sentimentele şi măsura angajării, precum şi disponibilităţile lor diferă.

Comunicarea, în conducerea organizaţiilor, este cunoscută ca o principală activitate desfăşurată de manageri, fiind considerată: *„componentă de bază a funcţiei de coordonare"*[1]).

În sens larg, prin ***comunicare*** înţelegem *schimbul de mesaje între două sau mai multe persoane din cadrul unei organizaţii, în vederea realizării obiectivelor*, sau mai simplist, un *schimb de mesaje între un emitent (E) şi un receptor (R).*

Enriquez propune o definiţie, care depăşeşte simplul schimb de mesaje şi anume: proces prin care o sursă de informaţii A influenţează receptorul de informaţii B într-o manieră capabilă să provoace la acesta apariţia unor acte sau sentimente ce permit o regularizare a activităţilor lui B sau a grupului de care aparţin A şi B. Mai există o serie de alte definiţii, dar indiferent de conţinutul lor, putem afirma că în condiţiile actuale, importanţa

[1] T. Zorlenţan, *Fundamentele managementului organizaţiei*, Bucureşti, Editura Economică, 1987, p. 177

comunicării a căpătat o amploare extraordinară. După unii autori (Ion Petrescu[2]) a conduce înseamnă a comunica.

La întrebarea *„De ce comunicăm într-o organizaţie?"* pot exista o multitudine de răspunsuri, câteva însă fiind unanim acceptate:

– funcţiile managementului nu pot fi operaţionalizate în lipsa comunicării. Procesele de stabilire a obiectivelor, de realizare a concordanţei cu structura organizatorică, de armonizare a acţiunilor cu obiectivele iniţiale şi de eliminare a defecţiunilor, de antrenare a personalului se bazează pe primirea şi transmiterea de mesaje;

– comunicarea stabileşte şi menţine relaţiile dintre angajaţi;

– prin feedbackul realizat, comunicarea relevă posibilităţile de îmbunătăţire a performanţelor individuale şi generale ale organizaţiei;

– aflată la baza procesului de motivare, comunicarea face posibilă identificarea, cunoaşterea şi utilizarea corectă a diferitelor categorii de nevoi şi stimulente pentru orientarea comportamentului angajaţilor spre performanţă şi satisfacţii;

– contribuie la instaurarea relaţiilor corecte şi eficiente, de înţelegere şi acceptare reciprocă între şefi şi subordonaţi, colegi, persoane din interiorul şi exteriorul organizaţiei.

Comunicarea face parte din viaţa noastră, este esenţială pentru a trăi şi munci. Derivată din latinescul – „comunis" – comun –, comunicarea semnifică un fapt simplu: practicând-o, omul încearcă să stabilească cu alte persoane o comunitate prin care pot fi difuzate informaţii, idei şi atitudini.

A comunica nu înseamnă însă doar a emite sunete şi cuvinte, ci înseamnă în acelaşi timp a gândi şi a cunoaşte. În organizaţii, oamenii sunt confruntaţi cu diferite situaţii care cer comportamente specifice şi modele de comunicare adecvate. Astfel ei trebuie să dispună de o adevărată cultură a comunicării: cum să vorbească, unde, când şi în ce situaţie.

Raportată la acţiuni şi situaţii, la multitudinea formelor şi a nivelurilor de relaţii umane pe care le mijloceşte, comunicarea poate căpăta o multitudine de sensuri, cu o infinitate de nuanţe.

Comunicarea, în cadrul organizaţiei, defineşte procesul prin care are loc schimbul de mesaje în vederea realizării obiectivelor individuale şi comune ale membrilor ei.

Relaţiile organizaţionale au ca suport comunicarea interpersonală. Fiind un proces complex, comunicarea antrenează însă dincolo de latura structurală şi alte aspecte ale existenţei organi-

[2] I. Petrescu, *Management*, Bucureşti, Editura Expert, 1996, p. 239

zației: tehnice, educaționale, psihologice, culturale, economice, juridice etc.

Complexitatea comunicării aduce în planul practicii o cerință specială față de cadrul de conducere: abilitatea de a fi un bun comunicator. Or această abilitate se dezvoltă prin înțelegerea rolului comunicării organizaționale, în mod concret, respectarea strictă a următorilor factori:

- *aspectul*: grija în alegerea și portul îmbrăcămintei indică atenția pe care o acorzi celor cu care te întâlnești;
- *vocabularul*: ales cu grijă demonstrează mesajul pe care dorești să-l transmiți;
- *punctualitatea*: semnifică nu numai că ești considerat politicos, dar dai și impresia că îți pasă de cei cu care te întâlnești.

Dacă nu se ține seamă de acestea, comunicarea exprimă lipsa de atenție acordată semenilor.

Se poate astfel afirma că este imposibil de găsit un aspect al muncii manageriale care să nu implice comunicarea. Problema reală a comunicării organizaționale nu este dacă cadrele de conducere din organizația militară se angajează sau nu în acest proces, ci dacă ei comunică bine sau nesatisfăcător.

În viața cotidiană, fiecare om comunică mai mult sau mai puțin conștient de faptul că parcurge un proces cu implicații formale. Angajarea în discuție a doi sau mai mulți parteneri presupune ca unul să rostească niște cuvinte pe care ceilalți le ascultă, privind în același timp gesturile și mimica vorbitorului pentru a deduce înțelesul precis al cuvintelor. Răspunsul vine pe măsura receptării și a înțelegerii simbolurilor. Partenerii de discuție transmit, primesc și interceptează mesaje.

Procesul de comunicare în organizație constă în ansamblul operațiilor de transmitere și primire a simbolurilor cu înțelesurile atașate lor.

Deși comunicarea este un proces la îndemâna tuturor și care pare relativ simplu, derivarea ei implică etape distincte a căror identificare și cunoaștere este strict necesară, mai ales în cazul cadrelor de conducere.

Etapele procesului de comunicare și mecanismele interne ale acestuia sunt:

a. Codificarea înțelesului – constă în selectarea anumitor simboluri, capabile să exprime semnificația unui mesaj. Cuvintele, imaginile, expresiile feței sau ale corpului, semnalele ori gesturile se constituie în simboluri ale comunicării.

În cadrul organizaţiei, forma cea mai importantă de codificare rămâne totuşi cea a limbajului.

b. Transmiterea mesajului – constă în deplasarea mesajului codificat de la emitent la receptor prin canalul vizual, auditiv, tactil sau electronic de comunicare. Modul de transmitere a mesajului este determinat, astfel încât el devine o parte a mesajului.

c. Decodificarea şi interpretarea – se referă la descifrarea simbolurilor transmise şi respectiv explicarea sensului lor, proces formalizat în receptarea mesajului. Aceste două procese care compun recepţia sunt puternic influenţate de experienţa trecută a receptorului, de aşteptările şi abilităţile acestuia de a descifra şi interpreta diversele simboluri. Prin intermediul lor se constată dacă s-a produs sau nu comunicarea, dacă emitentul şi receptorul au înţeles în acelaşi mod mesajul.

d. Filtrarea – constă în deformarea sensului unui mesaj datorată unor limite fiziologice sau psihologice. Filtrele fiziologice determinate de handicapuri totale sau parţiale (lipsa sau scăderea acuităţii văzului, auzului, mirosului etc.) limitează capacitatea de a percepe stimuli şi, deci, de a înţelege mesajul. Filtrele psihologice se instalează ca urmare a unor experienţe trecute ori a unor sensibilităţi, predispoziţii. Ele pot afecta percepţia şi modul de interpretare a mesajelor, dându-le o semnificaţie total sau parţial diferită faţă de cea a emitentului.

e. Feedbackul. Acesta încheie procesul de comunicare. Prin intermediul său, emitentul verifică în ce măsură mesajul a fost înţeles ori a suferit filtrări.

Pentru cadrele de conducere, feedbackul comunicării se poate produce în diverse moduri. Astfel, poate exista un feedback direct şi imediat prin care răspunsul receptorului este verificat în cadrul comunicării faţă în faţă. Prin diverse simboluri – cuvinte, gesturi, mimica feţei – se constată dacă mesajul a fost receptat sau nu corect. Feedbackul indirect, propagat şi întârziat prin declinul rezultatelor, calitatea slabă a activităţilor, creşterea absenteismului, conflicte de muncă etc. poate indica dificultăţi vechi şi profunde ale comunicării, ignorate sistematic.

În funcţie de traseul parcurs şi de completitudinea etapelor, procesul de comunicare poate îmbrăca următoarele forme:

– *Proces de comunicare unilaterală.* Se desfăşoară într-un singur sens, de la emitent la receptor. Această formă este lipsită de ultima etapă a procesului, feedbackul. Din anumite motive

emitentul nu consideră necesară verificarea răspunsului. Printre caracteristicile comunicării unilaterale se numără:

- plasarea sub controlul exclusiv al emitentului;
- desfăşurarea rapidă;
- bazarea pe presupunerea concordanţei mesajelor transmise şi a celor receptate.

Procesul comunicării unilaterale îşi dovedeşte eficienţa în anumite situaţii când discuţiile, dezbaterile şi chiar simplele explicaţii sunt nepermise, considerate consumatoare inutile de timp.

– *Proces de comunicare bilaterală.* Se desfăşoară în două sensuri: emitent – receptor şi receptor – emitent.

Această formă a comunicării prezintă următoarele caracteristici:

- iese de sub controlul exclusiv al emitentului prin intervenţia receptorului;
- în comparaţie cu procesul precedent, pare mai dezorganizat, deoarece receptorii au posibilitatea intervenţiilor prin întrebări, sugestii şi comentarii;
- cere mai mult timp întrucât transmiterea şi recepţia se pot transforma în discuţii;
- semnificaţia mesajului poate fi verificată, şi, la nevoie, clarificată şi redefinită.

Deşi poartă dezavantajul consumului de timp, această formă se dovedeşte mult mai propice şi eficientă în cazul comunicării organizaţionale.

Astfel, se poate afirma că este imposibil de găsit un aspect al muncii în organizaţie care să nu implice comunicarea. Problema reală a comunicării organizaţionale nu este dacă managerii se angajează sau nu în acest proces, ci dacă ei comunică bine sau satisfăcător.

Aflată la baza coordonării – ca funcţie a managementului – ***comunicarea*** este un proces de transformare a informaţiilor, sub forma mesajelor simbolice, între două sau mai multe persoane, unele cu statut de emiţător, altele cu statut de receptor, prin intermediul unor canale specifice[3].

Comunicaţia este rezultatul firesc al comunicării (comunicarea fiind procesul de transmitere a informaţiilor între **E** (emiţător)şi **R** (receptor).

[3] O. Nicolescu, *Management*, Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, 1992, p. 324

Comunicaţiile şi sistemele de comunicaţii specifice unei organizaţii au constituit obiectul unor ample cercetări, localizate în principal în anii '40 – '50.

Axate pe aspecte de natură psihologică şi apelând la modalităţile de exprimare preluate din informatică şi cibernetică, ***principalele abordări*** ale procesului de comunicare pot fi rezumate la următoarele scheme (Ovidiu Nicolescu[4]):

a) Schema lui Lawel: prezintă într-o manieră foarte simplificată (liniară) procesul de comunicare conceput să răspundă la cinci întrebări: *Cine? Ce zice? Prin ce mijloace? Cui? Cu ce efecte?* Îşi are sorgintea în abordarea clasică a şcolii comportiste (behavioriste), schema stimul-răspuns. Comunicarea este văzută ca traseul unui stimul (informaţie) ce provoacă un răspuns (impactul asupra receptorului).

Figura nr. 1 Schema lui Lawel

b) Schema lui Shannon: este mult mai complexă decât precedenta prin aceea că se introduc şi se utilizează noţiunile de *codificare* şi *decodificare* ce permit explicitarea numeroaselor blocaje ale comunicării.

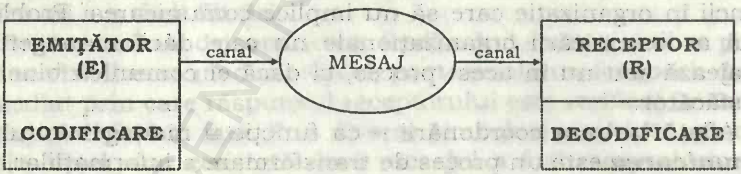


Figura nr. 2 Schema lui Shannon

c) Schema lui Wiener: completează precedentele realizări cu feedbackul (informaţia retur) în posesia căruia emiţătorul intră cunoscând astfel maniera de receptare a mesajului comunicaţiei. Înscrisă în abordarea dinamică, schema lui Wiener, îmbogăţită şi prin alte elemente ce ţin de complexitatea deosebită a proceselor de comunicare, are următoarea înfăţişare:

[4] *Ibidem*, pp. 324-327

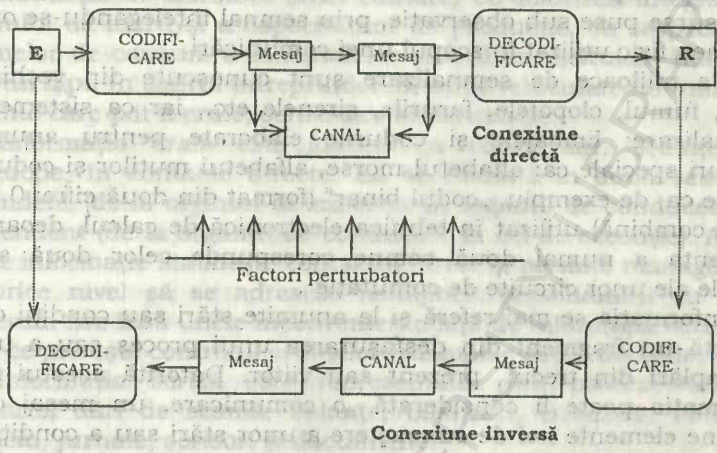


Figura nr. 3 Schema lui Wiener

1.2. Caracterizarea generală a informaţiei

În orice activitate economică şi socială pot fi identificate schimburi de informaţii sau legături informaţionale care asigură o funcţionare normală a întregului organism economic în care se desfăşoară activitatea respectivă prin reglarea stărilor şi prin menţinerea stabilităţii faţă de influenţele şi perturbaţiile venite din afară. Cunoaşterea factorilor care asigură aceste legături funcţionale şi reglează activitatea în concordanţă cu programul stabilit este legată de înţelegerea noţiunii de informaţie şi decizie. Precizarea noţiunii de informaţie impune de la început necesitatea unei distincţii între termenul de dată şi cel de informaţie, care, de foarte multe ori, se confundă în practică.

Datele sunt reprezentate prin diferite cuvinte, cifre sau semne, care descriu sau reflectă cele mai diverse fapte şi situaţii petrecute. Ele formează materia brută pe care se întemeiază informaţiile. De exemplu, datele dintr-o factură dau naştere la o serie de informaţii asupra sorturilor, a preţului sau asupra cantităţilor de mărfuri expediate de furnizor.

Datele dintr-un document devin astfel suportul simbolic al informaţiilor, iar documentul, suportul material al datelor.

Privită din punct de vedere al conţinutului ei, informaţia este o noutate, o ştire sau o comunicare asupra unor fapte, întâmplări, evenimente, experienţe, idei şi opinii ce urmează a fi transmise, înţelese sau acceptate în vederea unui anumit scop.

După aspectul numeric, informaţia este frecvenţa semnalelor unei surse puse sub observaţie, prin semnal înţelegându-se orice fenomen fizic utilizat în scopul unei comunicări.

Ca mijloace de semnalizare sunt cunoscute din vechime: focul, fumul, clopotele, farurile, sirenele etc., iar ca sisteme de semnalizare: limbajele şi codurile elaborate pentru anumite scopuri speciale ca: alfabetul morse, alfabetul muţilor şi codurile cifrate ca, de exemplu, „codul binar" (format din două cifre: 0 şi 1 ce se combină) utilizat în tehnica electronică de calcul, deoarece existenţa a numai două semne corespunde celor două stări stabile ale unor circuite de comutaţie.

Informaţia se mai referă şi la anumite stări sau condiţii care reflectă un fragment din desfăşurarea unui proces sau a unor întâmplări din trecut, prezent sau viitor. Datorită acestui fapt informaţia poate fi considerată „o comunicare, un mesaj care conţine elemente noi de cunoaştere a unor stări sau a condiţiilor unor evenimente (fenomene, fapte, procese) economice, sociale, culturale, ştiinţifice şi tehnice" etc. din trecut, prezent şi viitor.

În activitatea economică, informaţia face legătura între obiectivele propuse de organismul economic în care se arată ce, cât şi în ce condiţii să se execute producţia şi realizările efective care indică gradul şi modul de îndeplinire a scopurilor propuse.

Informaţiile furnizează pe de o parte, date asupra unor probleme sau asupra producţiei, iar pe de altă parte, indicaţii despre poziţia adoptată de manageri în legătură cu problemele respective pe care trebuie să le soluţioneze.

Înainte de a fi transmise organelor de conducere, informaţiile sunt sintetizate şi concentrate.

Rolul sintetizării şi al concentrării informaţiilor este de a le face corespunzătoare nevoilor fiecărui nivel de conducere astfel:

– La nivelul economiei naţionale, informaţiile servesc drept bază pentru orientare şi luare a deciziilor în politica economică a statului. Datorită acestui fapt ele se prezintă sub formă de indicatori sintetici care permit cunoaşterea proceselor reproducţiei lărgite şi a tendinţelor de dezvoltare economică, tehnică şi ştiinţifică;

– La nivelul ramurilor, informaţiile se referă la tendinţele cercetărilor ştiinţifice, precum şi la cerinţele pieţii din ţară şi străinătate pentru ca producţia întreprinderilor din ramura respectivă să fie adaptată acestor cerinţe;

– La nivelul întreprinderilor, informaţiile urmăresc cunoaşterea în detaliu şi în mod curent (zilnic) a desfăşurării procesului

de producție în cantitate și în calitate, cu folosirea integrală a timpului de lucru și a capacităților de producție, cu respectarea normelor de consum a materialelor și a altor cheltuieli. Datorită acestui fapt, în cadrul întreprinderilor sunt vehiculate informațiile curente care pot fi orale, scrise sau audiovizuale.

Informația orală este folosită în consfătuiri, ședințe de producție, în contacte directe. Ea se exercită în două sensuri: ascendent (de la organul de execuție la organul de conducere) și descendent (de la organul de conducere la cel de execuție). Acest fel de informație stabilește contactul direct și permite managerilor de orice nivel să se adreseze nemijlocit personalului cu care lucrează. Are însă unele inconveniente față de informația scrisă în ceea ce privește controlul ordinelor transmise sau a deciziilor etc.

Informația scrisă este reprezentată prin procese-verbale, rapoarte, dări de seamă, balanțe, bilanțuri, circulare, note de serviciu, jurnale, scrisori și documente.

Informația audiovizuală este reprezentată prin filmele tehnice despre fabricație, prin grafice, scheme, precum și prin comunicările transmise prin intermediul televiziunii și al radioului.

Teoria informației cu aplicabilitate în domeniul economic a constituit obiectul de cercetare a numeroși oameni de știință.

Astăzi, calitatea informației introdusă în modelul economic este determinantă pentru eficiența acestuia.

De mare valoare pentru oamenii de știință ai viitorului este așa-numita informație științifică.

Peter Drucker[5], profesor de management, în lucrarea sa „Post Capitalist Society" arată că *„astăzi știința este mai importantă pentru bunăstarea națiunilor decât capitalul sau forța de muncă"*.

Știința este acum folosită sistematic pentru a defini ce informații noi sunt necesare, dacă acestea sunt adecvate și ce trebuie făcut pentru ca acestea să dea rezultate.

1.3. Informația – dimensiune esențială a vieții sociale

Există o multitudine de niveluri științifice în care conceptul de informație este analizat, între ele amintim: teoria informației, teoria cunoașterii, logica și semantica.

După cum arată A.D. Ursul[6], informația ca fenomen obiectiv este prin ea însăși complexă și multilaterală; *„(...) în același timp se pune problema ca dintre aspectele calitativ diferite ale informației să se degajeze ceva comun invariant"*.

[5] Peter Drucker, *Post Capitalist Society*, Chicago, 1992, pp. 37-40
[6] A.D. Ursul, *Reflectare și informație*, Moscova, 1973, pp. 122-152

În aceeaşi direcţie, E.V. Dimitriev propune determinarea noţiunii de „situaţie informaţională", care ar putea reprezenta structura complexă a întregului domeniu de funcţiune a informaţiei.

Tratarea noţiunii de informaţie necesită abordarea problemei „cuplurilor informaţionale" dintr-o perspectivă metodologică unitară, care evidenţiază o multitudine de criterii existente în literatura de specialitate.

Subliniem de la început aspectele cantitative şi calitative, precum şi pe acela comunicativ sau noncomunicativ, care reprezintă două dimensiuni esenţiale în caracterizarea informaţiei. Vom constata, alături de enumerări mai puţin riguroase, care nu corespund întotdeauna unor criterii precis formulate, tendinţa teoretizării excesive a gradelor de informaţie în defavoarea unei analize teoretice consistente privind tipurile de informaţie.

Sensul original al noţiunii de informaţie este acela de „noutate", „anunţ", care vizează în principal aspectul comunicativ şi în acelaşi timp, calitativ. În binecunoscuta sa formulă, Shannon a generalizat noţiunea statistică de entropie şi a formulat aspectul cantitativ al informaţiei, ca măsură a certitudinii, a siguranţei şi a distincţiei.

Noţiunea matematică de informaţie, elaborată pe baza categoriilor de varietate şi algoritm – deşi nu se identifică cu acestea – evidenţiază aspectul cantitativ, care conţine şi punctul de vedere comunicativ. Toate aceste remarci vin să ilustreze, în opinia noastră, existenţa unei dificultăţi teoretice în înţelegerea formelor concrete pe care le îmbracă informaţia, dificultate generată de tratarea diferită a categoriei de informaţie din perspectiva statistică a teoriei comunicării sau din perspectiva general-filozofică.

Conturarea domeniului de referinţă al informaţiei, cu toate „zbuciumările intrinsece" unui concept de maximă generalitate, a creat şi situaţii de genul considerării informaţiei ca un termen „nefericit", încărcat de echivocuri şi capcane semantice.

Pentru înţelegerea profunzimii noţiunii de informaţie, vom aminti spre exemplificare, câteva tipuri de clasificări existente în spaţiul teoretic-informaţional. Astfel, Jiri Zeman[7] enumeră, alături de informaţia cibernetică şi noncibernetică, informaţia utilă şi nonutilă, tehnică, semantică, actuală, potenţială, originală şi reprodusă, veche şi nouă, condensată şi rarefiată, de structură

[7] Jiri Zeman, *Conducere, informaţie, intelect*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1984, p. 257

şi de semnal. Stricto-sensu, cele menţionate sunt, în general grade ale informaţiei, şi nu tipuri ca atare ale acesteia.

În lucrarea „Conducere, informaţie, intelect" se evidenţiază informaţia ca: actuală, genetică, documentară, ideală, tehnico-ştiinţifică, potenţială, pragmatică, liberă semantică, sintactică, socială, subiectivă, fizică, empirică, de adâncime, de performanţă, materializată şi statistică.

Referindu-se la aceeaşi temă, J. Conffignal aminteşte de informaţii echivalente, distincte, univoce, vecine, persistente şi temporare.

Informaţia semantică este interpretată de J. Hintikka prin două categorii: informaţie de adâncime şi informaţie de suprafaţă.

Epistemologul A.D. Ursul aminteşte informaţia cibernetică şi non-cibernetică, ideală, materială şi ştiinţifică.

Autorii Raportului către Clubul de la Roma discută în contextul relaţiilor dintre ştiinţă şi tehnologie, care influenţează procesul de instruire, despre informaţia intradisciplinară, interdisciplinară şi transdisciplinară. Relevând rolul ultimei categorii în procesul ultimei categorii în procesul învăţării participative, autorii operează şi clasificarea în informaţie ştiinţifică şi tehnologică.

Altă particularizare a tipurilor de informaţie o constituie informaţia din domeniul mass-mediei. Având ca factor determinant criteriul influenţării publicului prin intensitatea şi profunzimea textului prezentat, O. Butoi realizează o clasificare sui-generis a tipurilor de informaţie. În acest sens se poate constata o influenţă directă sau indirectă, imediată sau târzie, generală sau specifică, durabilă sau trecătoare, profundă sau fugitivă, complexă sau insolită, originală sau mijlocitoare, plină de iniţiativă sau neglijabilă. În sfera strictă a mass-mediei putem aminti informaţiile proprii publicaţiei şi informaţii sosite, proprii ziarului. Considerând interesantă raportarea informaţiei în general la procesul descompunerii ei sub forme de prezentare, semnalează ideea de principiu, subliniată de autorul citat mai sus, cu privire la existenţa unei influenţe pe care o realizează informaţia socială fundamentală, directoare, prin care rolul pe care îl joacă în modelarea acţiunii şi a conştiinţei sociale a membrilor societăţii.

T. Pamfil şi D. Odogescu[8] vorbesc despre informaţie, care apare în procesul de comunicare umană, unde informaţia devine

[8] T. Pamfil şi D. Odogescu, *Psihologie şi informaţie*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1973, pp. 27-45

sistem structurat şi poartă însemnele conştiinţei (de la semnificaţie la valoare).

P. Caravia şi T. Prodan disting între informaţii pe cele referenţiale, evenimenţiale şi informaţiile document.

Mă voi referi în continuare la câteva tipuri de clasificare existente în spaţiul teoretic informaţional. Din literatura de specialitate din ţara noastră se remarcă atenţia acordată informaţiei cognitive, de adaptare, ştiinţifică, fundamentală. V. Săhleanu are în vedere informaţia cognitivă, fizică, chimică, liberă, latentă şi genetică.

Referindu-se la conceptul de informaţie shannoniană, C. Brătianu susţine că acesta nu trebuie confundat cu conceptul generalizat de Shannon, propunând formularea unei categorii operaţionale privind nivelul actual de teoretizare a informaţiei.

Domeniul vieţii tehnico-ştiinţifice este exprimat parţial pe una din dimensiunile sale, prin categoriile de informaţie de structură şi informaţie de comandă.

Dintr-o altă perspectivă – oferită de procesul de analiză a industriei în contextul informatizării – M. Drăgănescu distinge între informaţia de cunoaştere şi cea socială, drept un nivel general-social şi informaţia primară, „culeasă" în procesele de producţie şi în cele economice.

În caracterizarea informaţiei s-a folosit frecvent metoda analogiei metaforice, construindu-se imagini bogate în asociaţii de idei. De aceea asistăm la foarte multe tipuri de informaţie propuse de autori.

Raportându-se la o origine strict filozofică, la înţelegerea informaţiei de către Hegel, drept nevoia presantă de a spune şi de a fi spus opinia sa, sesizăm că acest concept a cunoscut adesea o terminologie variată şi „flotantă".

Dificultatea de a opera cu forme ale informaţiei sistematic constituite îşi găseşte o posibilă explicaţie în dezvoltarea cu precădere a teoriei matematice asupra cantităţii de informaţie, în defavoarea întemeierii statutului teoretic al conceptului de informaţie ca atare. O consecinţă o constituie analiza detaliată a numeroaselor *„grade"* de informaţie a diferenţelor sensibile existente în sfera tipurilor de informaţie. Acestea sunt tratate ca forme particulare, ca exemple care încearcă să concretizeze dinamismul informaţional. Se impune de aceea o atitudine de reevaluare a informaţiei şi din perspectiva tipologiilor atât de diverse care fac obiectul cercetărilor în domeniu.

Altă interpretare a situației existente în explicarea mecanismului informațional poate fi dedusă din starea de fapt actuală, aceea a *„exploziei informaționale"*, care nu mai permite în anumite limite – reconsiderarea filozofică de detaliu a acestui fenomen al vieții contemporane. De aceea devine cu atât mai stringent să înțelegem „operaționalitatea" informației, procesele diverse pe care le creează și conduce, eficiența fluxului informațional în sfera activităților sociale.

Semnalând dificultățile „de creștere", de consolidare a categoriei de informație, conștienți de faptul că ne aflăm în fața unui concept plurisemantic, considerăm că informația este calitatea realității materiale de a fi organizată și capacitatea sa de a organiza, de a clasa în sisteme, de a crea. Sub acest aspect alături de spațiu, timp și mișcare, informația este o altă formă fundamentală de existență a materiei, este calitatea evoluției, capacitatea de a atinge calități superioare. O asemenea viziune totalizatoare ne permite reliefarea unor criterii posibile pentru caracterizarea mecanismului informațional.

Un prim criteriu ar fi criteriul redundanței – utile sau inutile – care nu ar justifica însă dihotomia: „informație condensată" – „informație rarefiată", așa cum apare la Jiri Zeman în explicarea numai a unor grade de informație. De asemenea, introducerea parametrului propus pentru departajarea formelor de manifestare ale informației respinge exagerarea rolului redundanței până la interpretarea ei drept o mărime mai importantă a cadrului comunicației umane chiar informația". Considerată a fi un corespondent – în planul exprimării – al entropiei, redundanța capătă valențe semnificative în acest context pentru caracterizarea informației în raport cu o categorie fundamentală a domeniului aflat în discuție.

Diversitatea manifestării în plan social a informației poate fi înscrisă pe coordonata mai largă a criteriilor: științific, tehnic, politic, economic etc., care justifică o *„specializare"* în funcție de un receptor avizat și nuanțează ideea considerării procesului informațional ca parte esențială a diviziunii sociale a muncii.

Conturând o deschidere teoretică substanțială, creativitatea, ca fundament al tipurilor de informație, instituie o largă perspectivă în raportarea la aspectul „productiv" sau „neproductiv" al fenomenului informațional.

Ne interesează informația în sine productivă, în sensul participării la actul de creație care îi conferă o consistență „sui generis", derivată din transmiterea ei genetică prin actul novator.

Astfel, se poate susţine existenţa unei legi a continuităţii informaţionale. Considerând informaţia productivă a fi aceea care participă la actul de creaţie, ne vom disocia de punctele de vedere potrivit cărora se asimilează informaţia excedentară care depăşeşte volumul funcţionării optime a sistemului social. De aceea, în continuarea ideii, se poate argumenta existenţa unei solicitări, a unei utilizări diferenţiate de către societate a fluxului informaţional: ceea ce la un moment social dat poate reprezenta un excedent, în alte condiţii devine strictă necesitate sau chiar o stare deficitară. Deci multitudinea informaţiilor nu o raportăm la aspectul cantităţii ei, ci avem în vedere participarea întregului mecanism social pe dimensiunea timpului la constituirea acelor momente optime „de stare productivă" pentru informaţie. Luăm totodată în considerare procesul nuanţat prin care întreaga informaţie socială are un rol productiv, în dublu sens:

a) în anumite perioade de timp este direct utilizată;

b) în alte perioade participă la selectarea, (unui sistem de la selectare), constituirea unui sistem de informaţii mai puternic, care sunt testate în actul social de creaţie.

Este situaţia manifestării informaţiei sub aspectul actual sau potenţial, virtual. Fazele „neproductive" ale informaţiei pot fi considerate anumite momente ale stării ei potenţiale de manifestare. De aceea criteriul participării la actul social de creaţie întemeiază ciclul productiv-neproductiv în dinamica procesului informaţional. Latura strict economică, eficienţa conform unor parametri cantitativi o considerăm a fi derivată din punctul de vedere mai larg, enunţat anterior.

În legătură cu domeniul roboţilor industriali, s-a constituit o nouă posibilitate de clasificare. Putem vorbi astfel de informaţia de reacţie, care raportată la simţurile umane devine informaţie tactilă, de presiune, de forţă vizuală, acustică, de la alte simţuri. Deci se consideră că din punctul de vedere al ingineriei nu este semnificativă această clasificare prin analogie, autorii japonezi o acceptă tocmai pentru a sublinia faptul că roboţii au fost utilizaţi ca un înlocuitor al omului.

Voi încerca în continuare o succintă caracterizare a unor grade de informaţie. Astfel, informaţia condensată şi cea rarefiată, considerată din perspectiva densităţii informaţionale reprezintă diferite grade pe care le poate atinge informaţia în cadrul unui text constituit dintr-un anumit număr de simboluri, text care are un destinatar diferit. De aceea, un articol ştiinţific se va deosebi în mod esenţial de unul de popularizare. Factorul care întemeiază

această deosebire este redundanța, propusă drept criteriu al clasificării informației. Ea participă la modificările sensibile ale informației din sfera condensată în cea rarefiată. Acest fenomen poate fi înțeles prin explicarea procesului rezistenței la zgomot, pe care îl favorizează redundanța utilă, generatoare de informație condensată, în comparație cu redundanța inutilă, care construiește un conținut informațional rarefiat.

Informația originală și cea reprodusă reprezintă alte grade ale informației, prima caracterizată prin unicitate, prin raportare univocă la o sursă care, prin transfer, devine informație reprodusă. Se consideră a fi informație originală, manuscrisul original, informația din creierul profesorului sau din textul unui spicher. Deși unică, informația originală poate, în anumite situații, să fie succesiv divizată, multiplicată, ducând la o situație, de identitate aparentă, caracteristică, de exemplu, pentru situația manuscrisului care își pierde în acest mod statutul de obiect de muzeu sau de colecție particulară. Informația are posibilitățile ei specifice de transformare și conservare care au dus uneori la construcții teoretice inedite. Într-un anumit sens, informația originală poate fi considerată o informație de atribuire cu sursă unică, restrângându-se prin aceasta sfera receptorului, iar din punct de vedere psihologic ea pierde excepționalitatea, sacralitatea sa. Valoarea informatic-socială este strâns legată de sfera receptorului social care în fapt ia contact în foarte puține cazuri cu informații originale.

Informația nouă și veche se referă la alt aspect al calității informației. Realizând o paralelă cu organismul uman, se poate susține că informația îmbătrânește la fel ca acesta. Interesantă este cantitatea de informații utilă, care se degradează în informație îmbătrânită. La modul global, se poate susține ideea unei uzuri morale a informației care se încarcă, așadar cu redundanță inutilă, uzură ce se manifestă diferențiat în raport cu sursa de informații, cu descompunerea informației sub forme de prezentare. De aceea informația conținută într-un ziar „îmbătrânește" mult mai repede decât aceea dintr-o lucrare științifică – ceea ce creează impresia că nici nu există informație veche în sfera presei, aceasta apărând ca o contradicție în termeni.

În situația informațiilor transmise prin mass-media, funcția informativ-participativă a limbajului impune, totuși, vehicularea frazelor de „informație nulă", necesare pentru procesul de comunicare și înțelegere. Ca fenomen statistic, informația îmbătrânită, de lungă durată, este capabilă de o arie mai mare de participare la comunicare și la acțiunea umană.

La nivelul societăţii trebuie să existe, alături de manifestarea spontană, preocupări sistematice pentru o pedagogie a informării, care să permită accesul real la toate tipurile şi gradele de informaţie.

Sumara referire la posibile forme de informaţie – incompletă, desigur – poate sugera ideea unor dificultăţi reale în tratarea sistematică a conceptului propus, dificultăţi generate de profunzimea domeniului cercetat. Orice demers teoretic va trebui să ia în considerare raportarea volumului extraordinar al informaţiei la posibilitatea reală, efectivă a descifrării la capacitatea de citire a informaţiei de către receptorul social.

În ceea ce priveşte fenomenul informaţional se impune a avea conştiinţa unei clasificări deschise, corelată cu rezerva densităţii informaţionale, creată de societate.

Accentele care pot să apară la acest nivel derivă firesc din legităţile interne ale sistemului, la care se adaugă dinamica socială a coordonării fluxului informaţional.

1.4. Comunicarea şi rolul ei în organizaţie

Comunicarea umană, ca fenomen cultural şi mediat, a permis introducerea calculatorului, a băncii de date, ceea ce conduce la apariţia unui fenomen derivat, suprapus celui iniţial, care nu trebuie însă neglijat.

Este de remarcat atenţia acordată modificărilor din planul comunicării, de către autorii Clubului de la Roma[9], intitulat „Microelectronica şi societatea". Se constată în acest volum, extinderea razei experienţei locale, a receptorului social, care devine „cetăţean al statului global". Efectul produs nu exprimă o noutate în planul efectelor pe care le-au generat tehnologiile informatice clasice şi actuale. Consecinţa apare relativ minoră în comparaţie cu efectul de stocare, răspunzător pentru primul impact social al tehnologiei informatice, trecerea de la tradiţia orală la cea scrisă.

Ceea ce caracterizează astăzi domeniul comunicaţional este, poate, o mai acută necesitate de acomodare informaţională. Tema a fost cercetată atât pentru nivelul relaţiilor interumane cât, mai ales, pentru relaţia om-calculator. În ceea ce priveşte acest ultim aspect, atitudinea teoretică consemnează eforturi relevante pentru realizarea unui model informaţional al utilizatorului uman.

---

[9] ***, *Microelectronica şi societatea*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1985, pp. 22-157

Pentru ca informaţia să fie folosită eficient e necesară o ultraselectivitate în cadrul diversităţii de activităţi umane relevante. A transpune însă datele în informaţie, informaţia în cunoaştere şi cunoaşterea în semnificaţie – toate acestea presupun un proces uman.

Înţelegerea de sine şi procesul interacţiunii indivizilor cu societatea sunt reclamate pentru a soluţiona multiplele probleme în mod creator. Înţelegerea de sine reclamă cercetare, reflecţie, descoperire şi evaluare a informaţiei, particularizare a promovării unei etici a faptului de informare, comportă susţinerea ideii unei conştientizări a necesităţii acomodării. Iată de ce nu lipsită de semnificaţie se prezintă încercarea de a realiza la nivelul calculatoarelor „generaţiei a cincea", printre alte caracteristici, mărirea performanţei în schimbul de informaţii cu utilizatorul.

Pentru această direcţie se înscriu diversificarea modalităţilor de prezentare a informaţiilor, alături de dezvoltarea unei interfeţe între maşină şi utilizator care să folosească vorbirea naturală şi imaginile. Făcând parte din îndrăzneaţa iniţiativă niponă sub numele de „Proiectul generaţiei a cincea de calculatoare", efortul semnalat reprezintă o încercare de a diminua discontinuităţile dintre om şi calculator în planul comunicării. Acomodarea va fi stringent resimţită în viitor prin aceea că vom asista la procesul prin care inteligenţa artificială părăseşte laboratoarele şi începe să ocupe un loc în activitatea curentă.

După cum subliniau autorii E. Feigenbaum şi P. Mc. Corduck[10] în introducerea la lucrarea „The Fifth Generation", actuala revoluţie a calculatoarelor se manifestă prin trecerea de la prelucrarea datelor la prelucrarea cunoştinţelor, de la calculatoare care calculează şi depozitează date, la calculatoarele care raţionează şi informează.

Statutul acomodării se va modifica esenţial în măsura în care perioada informaticii inteligenţei artificiale va crea o nouă lume cu un mediu informaţional inteligent distribuit personal, local şi la diverse moduri şi niveluri în societate. Lumea orientată informaţional va avea nevoie de principii noi, care să reglementeze situaţia conform căreia se consideră, din perspectiva unei optici actuale, că omul va avea în acest cuplaj rolul de logician, care va reprezenta noi moduri de reprezentare, de rezolvare de probleme şi va crea noi posibilităţi de utilizare a tehnologiei, va găsi noi

[10] E. Feigenbaum, P. Mc. Corduck, *The Fifth Generation*, London, 1993, pp. 300-330.

probleme, spre deosebire de inteligenţa artificială care va prelua rolul suplimentator şi amplificator al intelectului uman.

Dintr-o altă viziune, susţinută de Yoneji Masuda[11] în lucrarea „The Information Society", societatea informaţională va funcţiona mai mult în jurul axei valorilor informaţionale decât a celor materiale, a informaţiei cognitive şi selective în raport cu acţiunea. Autorul nipon consideră, de asemenea, că utilitatea informaţiei şi organizarea centrală pentru producerea informaţiei vor avea caracterul fundamental al unei infrastructuri şi capitolul de cunoştinţe va predomina asupra capitolului material în structura economiei. Astfel, dacă în societatea industrială oamenii au un consum material afluent, societatea informaţională va fi o societate în care activitatea cognitivă, creativitatea vor înflori în întreaga societate. Dacă stadiul cel mai înalt al societăţii industriale este societatea de consum, în situaţia societăţii informaţionale, stadiul cel mai înalt îl va constitui societatea global orientată spre viitor. Yoneji Masuda, preşedintele Institutului pentru societatea informaţională, precum şi directorul general al Societăţii japoneze pentru creativitate, propune în spaţiul teoretic contemporan conceptul de *Comutopia*, abreviere care provine de la *Computer Utopia*. Este imaginea unei societăţi globale, o viziune absolut nouă, pe termen lung, pentru secolul al XXI-lea.

Pornind de la concepţia lui Adam Smith despre o societate universală opulentă, profesorul Masuda tratează noul tip de organizare socială ca pe un ansamblu care cuprinde multe centre de comunităţi de cetăţeni, care vor participa, în mod voluntar la realizarea aceloraşi scopuri, iar ideile vor înflori simultan în întreaga lume.

Deşi este vorba de o imagine deocamdată îndepărtată, societatea informaţională a viitorului îşi construieşte premisele în acest final de secol XX. A realiza un proces de acomodare informaţională, în aceste condiţii radical schimbate va fi o sarcină dificilă, şi în acelaşi timp, de mare responsabilitate.

Acceptarea ideii cooperării oferă noi valenţe înţelegerii acestui proces într-un univers supracondensat din punct de vedere informaţional. Desigur, nu putem concretiza această idee fără să realizăm cerinţa perceperii unui ritm istoric propriu al informaţiei, al apariţiei şi al pregătirii ei. În paralel se resimte desigur şi încercarea de formulare a unor criterii de valorificare a informaţiei. În acest mod, subiectul – sub tripla ipostază de

[11] Yoneji Masuda, *The Information Society*, Tokio, 1994, pp. 29-178

emițător, receptor și canal de transmisie – se va integra activ și multidimensional dinamicii procesului comunicațional.

Întrebări și subiecte de comentat

1. Identificați limitele abordării conceptului de comunicare organizațională.

2. Care sunt etapele procesului de comunicare și mecanismele interne ale acestuia?

3. Care sunt formele nevoilor de comunicare?

4. Argumentați necesitatea sintetizării și concentrării informației.

5. Argumentați rolul informației transdisciplinare în procesul învățării participative.

Bibliografie selectivă

1. Drucker, Peter, *Post Capitalist Society*, Chicago, 1992

2. Feigenbaum, E., Corduck, P. Mc., *The Fifth Generation*, London, 1993

3. Masuda, Yoneji, *The Information Society*, Tokio, 1994

4. Nicolescu, O., *Management*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1992

5. Pamfil, T. și Odogescu, D., *Psihologie și informație*, București, Editura Științifică, 1973

6. Petrescu, I., *Management*, București, Editura Expert, 1996

7. Ursul, A.D., *Reflectare și informație*, Moscova, 1973

8. Zeman, Jiri, *Conducere, informație, intelect*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1984

9. Zorlențan, T., *Fundamentele managementului organizației*, București, Editura Economică, 1987

10. ***, *Microelectronica și societatea*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1985

CAPITOLUL 2
OBSTACOLE ALE COMUNICĂRII ORGANIZAŢIONALE

2.1. Factori generali ai blocajelor de comunicare
2.2. Obstacole specifice procesului de comunicare în organizaţie

Comunicarea, ca schimb de idei, opinii şi informaţii prin intermediul cuvintelor, gesturilor şi atitudinilor este fundamentul coordonării activităţilor umane. Dacă scrisul şi vorbitul, în sine, sunt acţiuni relativ simple, înţelegerea lor corectă reprezintă dificultatea principală a comunicării. Înţelegerea corectă reprezintă pentru manager o problemă esenţială pentru că munca lui se bazează pe comunicarea cu persoane de care nu-l leagă neapărat prietenia, simpatia şi rudenia.

Explicaţiile neînţelegerilor, ale dezacordurilor şi chiar ale conflictelor se găsesc în comunicare, în barierele pe care oamenii – managerii şi executanţii – le ridică mai mult sau mai puţin intenţionat în calea comunicării.

Aceste bariere pot fi generale şi specifice procesului de management.

2.1. Factori generali ai blocajelor în comunicare

Dintre barierele comune ridicate de oameni în calea comunicării, cele mai cunoscute sunt:

a) Diferenţele de personalitate. Fiecare om este un unicat de personalitate, pregătire, experienţă şi aspiraţii, elemente care împreună sau separat influenţează înţelegerea mesajelor.

Personalitatea este considerată de specialişti rezultanta a patru factori:

- constituţia şi temperamentul subiectului;
- mediul fizic (climat, hrană);
- mediul social (ţară, familie, educaţie);
- obiceiurile şi deprinderile câştigate sub efectul influenţelor precedente (mod de viaţă, igienă, alimentaţie etc.).

De reţinut este faptul că oamenii nu se nasc cu personalitate integrală. Ea se dezvoltă pe parcursul vieţii sub influenţa moştenirilor genetice, a mediului şi a experienţei individuale. Când

ajunge la maturitate, personalitatea se definitivează, integrându-şi diferitele componente. *Unicatele de personalitate generează modalităţile diferite de comunicare.*

Fiecare om are repere proprii în funcţie de imaginea despre sine, despre alţii şi despre lume, în general. Dar nu numai diferenţele dintre tipurile de personalitate pot cauza probleme, ci adeseori propria noastră percepţie a persoanelor din jurul nostru este afectată şi, ca urmare, comportamentul nostru afectează pe acela al partenerului comunicării (una din cele mai frecvente cauze ale eşecului în comunicare).

Nu întotdeauna suntem capabili să influenţăm sau să schimbăm personalitatea celuilalt dar, cel puţin, trebuie să fim pregătiţi să ne studiem propria persoană pentru a observa dacă o schimbare în comportamentul nostru poate genera reacţii satisfăcătoare (acest tip de autoanaliză nu poate fi agreată de oricine şi oricum).

b) Diferenţele de percepţie. Percepţia este procesul prin care indivizii selectează şi interpretează senzorial stimuli şi informaţii în funcţie de propriile repere şi imaginea generală despre lume şi viaţă. Modul în care noi privim lumea este influenţat de experienţele noastre anterioare, astfel că persoane de diferite vârste, naţionalităţi, culturi, educaţie, ocupaţie, sex, temperament etc. vor avea alte percepţii şi vor recepta situaţiile în mod diferit. Diferenţele de percepţie sunt deseori numai rădăcina multor alte bariere de comunicare. Există o mare probabilitate ca receptând mesajele, oamenii să vadă şi să audă exact ceea ce s-a preconizat prin mesaj, dar nu sunt excluse nici situaţiile de evaluare greşită (şi nu pot fi eliminate). Deci o barieră importantă (poate cea mai importantă) în calea interpretării obiective a mesajelor o constituie propria percepţie. Oamenii tind să respingă informaţiile care le ameninţă reperele, obiceiurile şi concepţia despre lume. Cu alte cuvinte suntem tentaţi să vedem ceea ce dorim să vedem şi auzim ceea ce dorim să auzim, evitând să recunoaştem realitatea în sine (aceasta ne poate duce la ceea ce spune „a face 2 + 2 să dea 5").

De asemenea informaţiile sunt acceptate şi în funcţie de persoana de la care provin, modul şi situaţia în care sunt transmise (de exemplu, o observaţie privind o eroare de exprimare poate fi acceptată sau considerată ca ameninţare, în funcţie de persoana de la care provine – un prieten sau un străin).

Pentru manager, percepţia diferită a celor din jur constituie un obstacol care poate fi diminuat sau eliminat prin efortul de a

cunoaşte şi înţelege oamenii astfel încât să poată fi depăşite situaţiile în care comunicarea este deformată.

Un instrument util în calea descifrării personalităţii şi a percepţiei umane a fost creat de doi psihologi americani – Joseph Luft şi Harry Ingham, în 1969 – prin **modelul cunoaşterii reciproce** denumit şi **fereastra lui Johari**, prezentată în figura nr. 1:

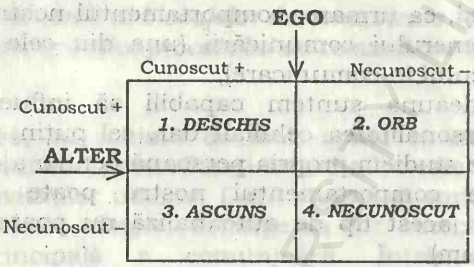


Figura nr. 1

Alcătuit din patru cvadrante, care definesc, fiecare în parte, un anumit raport cognitiv între *ego* şi *alter ego*, modelul reprezintă o matrice a gradului de intercunoaştere dintre două sau mai multe persoane. Semnificaţia celor patru cvadrante este următoarea:

– *cvadrantul 1 – deschis* – se referă la elementele despre noi înşine (atitudini, comportamente, sentimente şi motive) cu care suntem familiarizaţi şi care sunt evidente şi pentru alţii;

– *cvadrantul 2 – orb* – relevă aspecte de comportament observate de alţii şi de care nu suntem conştienţi;

– *cvadrantul 3 – ascuns* – cuprinde elemente despre noi înşine dar nedezvăluite altora (limitele, defectele, tarele de care suntem conştienţi şi pe care încercăm să le estompăm în faţa celorlalţi);

– *cvadrantul 4 – necunoscut* – este acea latură a personalităţii, necunoscută nici nouă nici, altora care se manifestă, de regulă, în situaţii-limită (prin judecăţi, atitudini şi comportamente-surpriză atât pentru individ, cât şi pentru cei din jurul său).

În momentul în care două persoane intră pentru prima dată într-o relaţie, atitudinea instinctivă este aceea de a nu dezvălui prea multe despre sine. Astfel, cvadrantul 1 este restrâns şi conduce la prima impresie – posibil incorectă – ce poate afecta, ulterior, întregul comportament şi, respectiv, comunicarea cu ceilalţi.

Pentru a dezvolta corect comunicarea este necesară:

– o amplificare a suprafeţei deschise prin dezvăluirea de sine, furnizarea unor informaţii despre noi celor din jur;

– reducerea suprafeței oarbe prin stimularea și acceptarea feedbackului, astfel vom fi capabili să receptăm impresiile celor din jur în ceea ce ne privește, să ne evaluăm și să ne corectăm defectele de imagine, atitudine și comportament referitoare la noi și la alții.

Comunicarea, în general, și cea organizațională, în special, este îngreunată deoarece:

– fiecare dintre noi suntem tentați să presupunem că oamenii se vor comporta în aceleași situații, în același mod;

– există tendința de a încartirui pe cei din jurul nostru în categorii stereotipe: buni, răi, deștepți și incompetenți;

– prima impresie deformează judecățile ulterioare, transformându-se de regulă, în prejudecăți;

– simpatia noastră față de alții crește sau scade în măsura în care descoperim sau nu trăsături, preferințe, caracteristici comune;

– există tentația de a extinde faptele, atitudinile, punctele de vedere ocazionale ori negative la întregul comportament al unui individ (constatarea că un individ nu s-a descurcat într-o anumită situație, nereușind să ia o decizie corectă, se poate transforma în opinia că este incapabil, incompetent, lipsit de simțul orientării);

– instinctiv, oamenii folosesc propriile repere și concepții în judecarea altora, convinși că adevărul și dreptatea le aparțin. Frecvent se uită faptul că nu există răspunsuri „corecte" atunci când oamenii sunt invitați să-și interpreteze propriile sentimente, atitudini, impresii (de exemplu, oamenii pot interpreta diferit un desen, fără însă să se poată afirma care interpretare a fost falsă și care adevărată).

c) Diferențele de statut. Poziția **E** și **R** în procesul comunicării poate afecta semnificația mesajului. De exemplu, un **R** conștient de statutul inferior al **E** îi poate desconsidera mesajele, chiar dacă acestea sunt reale și corecte. Un **E** cu statut înalt este, de regulă, considerat corect și bine informat, mesajele lui fiind interpretabile ca atare, chiar dacă, în realitate, sunt false ori incomplete.

d) Diferențele de cultură existente între participanții la comunicare pot genera blocaje când acestea aparțin unor medii culturale, sociale, religioase și organizaționale diferite.

e) Lipsa de cunoaștere. Este dificil să comunicăm eficient cu cineva care are o educație diferită de a noastră, ale cărei cunoștințe asupra unui anumit subiect de discuție sunt mult mai reduse. Desigur, este posibil dar necesită îndemânare din partea celui care comunică, el trebuie să fie conștient de discrepanța între nivelurile de cunoaștere și să se adapteze în consecință.

f) Probleme semantice generate de folosirea unor cuvinte în moduri diferite ori a unor cuvinte diferite în acelaşi mod (de exemplu, cuvântul „etichetă" poate să aibă semnificaţia inscripţiei de pe ambalaje, dar şi cea de titlu, calitate, nume sub care figurează cineva).

Probleme semantice apar şi atunci când folosim în exprimare cuvinte sau expresii din jargon, argou, neologisme, expresii strict tehnice sau prea pretenţioase.

g) Dificultăţi în exprimare. Dacă există probleme în a găsi cuvinte pentru a ne exprima ideile, trebuie să ne îmbogăţim vocabularul.

h) Lipsa de interes a interlocutorului faţă de mesajul transmis. Putem să ne aşteptăm şi la o asemenea posibilitate. Acolo unde ea este evidentă şi de înţeles, trebuie acţionat cu abilitate pentru a direcţiona mesajul astfel încât să corespundă intereselor şi nevoilor celui care primeşte mesajul.

i) Emoţiile. Emotivitatea **E** şi **R** poate fi de asemenea o barieră. Emoţia puternică este răspunzătoare de blocarea aproape completă a comunicării. Pentru a evita acest blocaj este bine să se renunţe la comunicare atunci când suntem afectaţi de emoţii puternice. Aceste stări ne pot face incoerenţi şi pot schimba complet sensul mesajelor transmise. Totuşi, uneori **R** poate fi mai puţin (emoţionat) impresionat de o persoană care vorbeşte fără emoţie şi entuziasm, considerând-o plictisitoare – astfel că emoţia poate deveni un lucru bun.

j) Zgomotul. Factor ce ţine de contextul comunicării şi poate fi produs de:

- folosirea unor instalaţii în apropierea **E** sau **R**;
- semnale parazite pe canalele de comunicare;
- erori de comportament ale participanţilor la comunicare (toţi vorbesc în acelaşi timp);
- folosirea de către **E** a unui număr exagerat de cuvinte, chiar dacă acestea sunt corecte, astfel încât mesajul se pierde în neesenţial.

2.2. Obstacole specifice procesului de comunicare în organizaţie

Acestea depind nu atât de latura materială, cât mai ales de cea umană, respectiv de componenta psihologică inclusă în proces.

Ele pot fi generate de:

a) manageri (şefi);

b) subordonaţi.

I. Obstacole generate de manageri. Ca iniţiatori şi coordonatori ai comunicării, managerii au tendinţa de a ridica bariere artificiale în comunicarea cu subalternii sau cu omologii lor, în general, datorită:

❖ *Dificultăţilor în capacitatea de transmitere a informaţiilor.* În această categorie intră:

- insuficienta documentare;
- tendinţa de a supradimensiona explicaţiile introductive, devenite inutile mai ales când **R** este familiarizat cu subiectul;
- tendinţa de a transforma dialogul în monolog, fie din lipsă de timp ori de încredere în partener sau de interes faţă de părerea acestuia;
- stereotipiilor în modul de transmitere şi prezentare (scade interesul **R**);
- utilizarea unui ton ridicat şi marcat de iritabilitate (intimidarea partenerului şi lipsa răspunsului);
- utilizarea unui limbaj neadecvat **R** (termeni prea uzitaţi, prea elevaţi sau de strictă specialitate);
- lipsa de atenţie sau abilitate în dirijarea dialogului către realizarea unui obiectiv;
- deficienţe în capacitatea de ascultare.

❖ *Capacităţii reduse de ascultare sau a ascultării incorecte,* ca urmare a:

- lipsei de respect faţă de personalitatea interlocutorului manifestată prin lipsa de atenţie, nerăbdarea, graba de a termina mai repede, rezolvarea în paralel a altor probleme;
- capacităţii scăzute de concentrare asupra fondului problemei, ceea ce deturnează atenţia către forma comunicării;
- persistenţei în prejudecata că cei din subordine nu pot avea idei sau sugestii bune pentru rezolvarea unor probleme (tendinţa de a considera că orice propunere este un atac la prestigiul conducătorului);
- tendinţa de a interveni în timpul expunerii şi de a prezenta exact varianta contrară, ceea ce este de natură să descurajeze continuarea dialogului, iar în perspectivă, de a bloca iniţiativele de comunicare a personalului din subordine;
- rezistenţei faţă de introducerea unor idei noi. O idee nouă perturbă o ordine deja stabilită, iar transpunerea în practică poate implica şi dificultăţi de realizare,

necesitând un efort suplimentar, care ar periclita regulile, existenţa, confortul, statutul unor persoane, avantajele deja obţinute etc.;
- tendinţei de a considera că orice idee, propunere de perfecţionare a unui domeniu implică automat existenţa unei defecţiuni tolerate de conducere.

❖ *Obstacolelor generate de subordonaţi.* Au ca sursă fie dorinţa de securitate, fie lipsa implicării în viaţa organizaţiei sau factori care pur şi simplu ţin de temperament, climat de muncă. Formele sub care se manifestă aceste dificultăţi sunt:
- *rezerva* subordonaţilor în a exprima propriile opinii din teama de a nu avea neplăceri cu superiorii sau de a nu-şi periclita avansarea;
- *convingerea* că problemele subordonaţilor nu-l interesează pe manager;
- *lipsa de obişnuinţă* în comunicare. Nedispunând de abilitatea de a se exprima verbal ori în scris, renunţă la a mai da curs unei comunicări din proprie iniţiativă;
- *tendinţa* de a considera că orice idee, propunere de perfecţionare implică automat existenţa *unei defecţiuni* tolerate de conducere. Într-un asemenea context, o propunere ar părea ca un denunţ faţă de cel ce conduce, ceea ce i-ar putea declanşa ostilitatea;
- *concordanţa* dintre cerinţele comunicării şi posibilităţile subordonaţilor de a le satisface în condiţii de calitate şi de timp util;
- *frecvenţa modificărilor.* Cu cât modificarea unor instrucţiuni, ordine este mai frecventă, cu atât creează nemulţumiri în rândul subordonaţilor, punând în lumină defavorabilă capacitatea şi competenţa managerului.

Întrebări şi subiecte de comentat

1. *Care sunt factori generali ai blocajelor de comunicare?*
2. *Care sunt obstacolele specifice procesului de comunicare în organizaţie?*
3. *Comentaţi afirmaţia: „Prima impresie deformează judecăţile ulterioare, transformându-se, de regulă, în prejudecăţi".*

Bibliografie selectivă

1. Arădăvoaice, Gheorghe, *Comunicarea în mediul militar*, Bucureşti, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, 1997
2. Cândea, Rodica, *Comunicarea managerială*, Bucureşti, Editura Expert, 1996
3. Crasne, Margo, *Munca de lămurire, o artă*, Bucureşti, Editura Antet, 1998
4. Cuilenburg, J.J. Van, *Ştiinţa comunicării*, Bucureşti, Editura Humanitas, 1998
5. Dinu, Mihai, *Comunicarea*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1997
6. Drăgan, Ion, *Paradigme ale comunicării de masă*, Bucureşti, Casa de Editură şi Presă „Şansa", 1996
7. Haines, Ion, *Introducere în teoria comunicării*, Bucureşti, Editura Fundaţia România de Mâine, 1998
8. Hariuc, Constantin, *Psihosociologia comunicării*, Bucureşti, Editura Licorna, 2002
9. Ionescu Ruxandoi, Liliana, *Convenţia, strategii şi structuri*, Bucureşti, Editura All, 1995
10. Johns, Gary, *Comportament organizaţional*, Bucureşti, Editura Economică, 1998
11. Mircea, Corneliu, *Intercomunicarea*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1979
12. Pantelimon, Golu, *Psihologia socială*, Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1974
13. Stanton, Nicki, *Comunicarea*, Bucureşti, Editura Societatea de Ştiinţă şi Tehnică, 1995
14. Şoitu, Laurenţiu, *Comunicare şi acţiune*, Bucureşti, Editura Institutul European, 1997
15. Tran, Vasile, *Tehnici de comunicare*, Bucureşti, Editura Print, 1999

CAPITOLUL 3
RAPORTURILE INTERPERSONALE ŞI COMUNICAREA EFICIENTĂ

3.1. Raporturile interpersonale – elemente de bază în stabilirea unei strategii de comunicare
3.2. Modalităţi de realizare a unor raporturi interpersonale eficiente
3.3. Probleme esenţiale ale comunicării eficiente. Planificarea mesajului
3.4. Metode şi tehnici de comunicare organizaţională bazate pe practica AT

3.1. Raporturile interpersonale – elemente de bază în stabilirea unei strategii de comunicare

Strategia de comunicare este globală şi vizează întregul ansamblu al modalităţilor de comunicare de care dispune organizaţia în toate direcţiile, având ca obiect definirea şi alegerea pentru perioada următoare (3-5 ani) a:

– imaginii care este dorită a fi propagată despre organizaţie şi, corelat cu aceasta, a discursurilor (expozeurilor) ce urmează a fi ţinute şi a mesajelor de transmis;

– marilor axe de efort şi a ierarhizării lor: binoamele „public-mesaj", interdependenţele dintre eforturile dirijate spre exterior şi comunicarea internă, repartizarea în timp a eforturilor etc.;

– mijloacelor mediatizate ce vor fi utilizate (companii instituţionale, acţiuni directe asupra unor segmente ale publicului, acţiuni asupra presei etc.);

– articulării şi coerenţei diferitelor tipuri de comunicare necesare a fi adoptate: comunicare externă non-publicitară, publicitate instituţională, comunicare internă etc.;

Specialiştii consideră următoarele elemente de bază ce pot fi avute în vedere la stabilirea unei strategii de comunicare:

– exprimarea (orală şi în scris);
– telecomunicaţiile;
– videocomunicarea;
– marketingul;

- publicitatea;
- relaţiile cu mijloacele mass-media;
- comunicarea internă;
- lobbing-ul;
- raporturile interpersonale.

În continuare, având în vedere specificul organizaţiilor militare, vom face succinte referiri la raporturile interpersonale.

Raporturile interpersonale sunt acele raporturi care permit adevărata comunicare eficientă. În acest sens, menţionăm faptul că maniera de a comunica este generată (chiar comandată) prin observarea atitudinii psihologice a interlocutorului.

Prin urmare, este necesar ca mai întâi să ne cunoaştem interlocutorul la fel de bine ca pe noi înşine, astfel încât să putem fi capabili să alegem un „registru psihologic" adaptat acestuia. Având în vedere aceste considerente, în cele ce urmează ne vom referi la acele modalităţi care permit realizarea unor raporturi interpersonale eficiente.

3.2. Modalităţi de realizare a unor raporturi interpersonale eficiente

Pentru a realiza raporturi interpersonale eficiente se poate apela la numeroase ***metode*** „împrumutate" din domeniul psihoterapiei: analiza tranzacţională, analiza bioenergetică, programarea neurolingvistică etc.

Întrucât analiza bioenergetică o apreciem încă ca fiind prea complicată pentru nivelul nostru de cunoaştere, vom face succinte referiri la analiza tranzacţională.

3.2.1. Analiza tranzacţională (AT)

Din informaţiile transmise până în prezent rezultă că pentru a comunica trebuie să răspundem interlocutorului pe „canalul" acestuia, în caz contrar riscăm un „dialog al surzilor" (una dintre cele două părţi nu „aude", nu „crede" etc.).

În acest sens, apreciem că unul dintre mijloacele cele mai importante pentru a comunica eficient îl constituie **analiza tranzacţională (AT).**

AT a fost pusă la punct în anii '50, în SUA, de către dr. Eric Berne şi un grup restrâns de psihologi şi terapeuţi, ca o teorie completă a personalităţii individuale (pornind de la principalele comportamente observabile la om: manifestări, cuvinte utilizate, exprimări etc.).

Demersul **AT** constă în analizarea comportamentelor, a atitudinilor, a exprimărilor, a reacţiilor psihice şi emoţionale prin

intermediul „grilelor analitice", ca de exemplu: starea de spirit, poziţia de viaţă, jocurile, simbioza etc.

Punctul forte al **AT** îl constituie faptul că aceasta *„este un excelent mijloc de analiză şi acţiune în cadrul comunicării"* (mai ales în afaceri)[1].

Ea are rolul nu numai de a interpreta comportamentul individului (în conducere, afaceri etc.), ci îi oferă acestuia răspunsurile la întrebările pe care şi le pune în legătură cu viitoarele direcţii de acţiune.

Aşadar, obiectivele **AT** constau în:

- identificarea şi modelarea propriilor stări de spirit ocazionate de relaţiile de conducere (afaceri);
- crearea unor eficiente mijloace de acţiune în cadrul relaţiilor comportamentale în conducere (afaceri).

Menţionăm că din anul 1965, în SUA a fost înfiinţată Asociaţia Internaţională a Specialiştilor în Analiza Tranzacţională (I.T.A.A.) ce reuneşte 12.000 de aderenţi, iar exemplul a fost urmat, în 1967 şi la nivelul continentului european, prin crearea Asociaţiei Europene a Specialiştilor în Analiza Tranzacţională.

Este interesant că accesul la „tainele" **AT** este în Occident extrem de dificil, el fiind „apanajul" unui segment restrâns de oameni de afaceri.

În continuare, vom face succinte referiri la două dintre „grilele analitice" prin intermediul cărora **AT** analizează comportamentele, atitudinile, reacţiile psihice şi emoţionale ale interlocutorilor.

A. Stările de spirit

Ce sunt stările de spirit? Cum se poate întâmpla ca o persoană să manifeste, de-a lungul unui interval oarecare de timp, comportamente total contradictorii?

Să ne imaginăm, spre exemplu, un şef de serviciu care într-o singură zi va apărea patronului ca eficace şi sensibil, multora dintre subordonaţi ca nervos şi autoritar, în timp ce secretarei i se va părea că este dezgustat şi descurajat.

Conceptul de stare de spirit încearcă să dea o explicaţie acestei formidabile capacităţi umane de a ne schimba cu o mare uşurinţă, devenind dintr-un moment în altul personalităţi total distincte.

Acest concept se referă, în esenţă, la divizarea personalităţii unui individ în trei părţi distincte: *Părinte (P), Adult (A) şi Copil (C).*

---

[1] Dan Popescu, *Arta de a comunica*, Bucureşti, Editura Economică, 1998, p. 117

Stările de spirit sunt sisteme de gândire, de emoţie şi de comportament legate de diferitele etape ale dezvoltării unui individ sau chiar a unui grup.

În exemplul dat anterior, respectivul şef a acţionat, probabil, faţă de patron ca **A** şi **C**, faţă de subordonaţi ca **P**, iar faţă de secretară ca un **C**.

Pentru a înţelege mai bine diferenţele dintre stările de spirit, să vedem care sunt elementele comportate de către acestea.

a) Starea de spirit „părinte" (P)

Aceasta se referă la gândirea, emoţiile şi comportamentele pe care orice individ le-a învăţat din surse exterioare propriei personalităţi, prioritar de la părinţii săi. Spre exemplu, din gândiri şi exprimări de genul: *„Oamenii de valoare trebuie să aibă o diplomă!", „Nu trebuie să bei, să joci cărţi, să fumezi etc.!"*

Originea **P** este dată de modalităţile în care un individ a înregistrat sistemele de a gândi, de emoţii şi de comportamente sesizate la persoane importante cunoscute în perioada copilăriei şi a adolescenţei, sisteme ce constituie modele de urmat pentru el. Deci, când un individ se află în starea de spirit P, el reproduce atitudini şi comportamente „împrumutate" de la „figurile" parentale care l-au marcat în trecutul mai mult sau mai puţin îndepărtat: mamă, tată, profesor, patron etc.

b) Starea de spirit „adult" (A)

Aceasta nu are nicio legătură cu vârsta individului, ci se referă la modul său de a gândi.

A este orientat asupra realităţii obiective, el primeşte, înregistrează şi utilizează informaţii de toate provenienţele, atât din mediul ambiant, cât şi din partea **P** şi/sau **C**.

Spre exemplu:

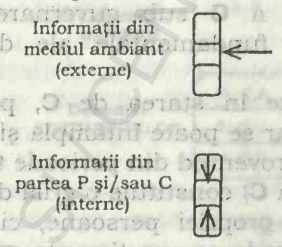


Figura nr. 1

A se serveşte de aceste informaţii pentru: a enunţa fapte, calcula o probabilitate, lua decizii, preciza obiective, evalua rezultate etc.

Spre exemplu:

– *dacă cererea clienţilor rămâne la acest nivel, vom epuiza stocurile în maximum 10 zile;*

– *ţinând cont de aceşti parametri, în scurt timp va trebui să ne revedem programele de producţie;*

sau:

– *dacă consumul de combustibil se menţine la acest nivel, vom epuiza stocurile în maximum 5 zile;*

– *având în vedere acest lucru, în cel mai scurt timp trebuie să reaprovizionăm depozitele.*

În mod evident, dacă **A** deţine informaţii insuficiente sau inexacte, el nu va putea aprecia corect realitatea exterioară.

Personalitatea şi autonomia **A** apare de la circa 12 ani şi ea se dezvoltă şi se perfecţionează tot restul vieţii, în măsura în care mediul ambiant îl va stimula, ajuta şi încuraja.

c) Starea de spirit „copil" (C)

Se referă la simţuri şi include nevoile, senzaţiile şi emoţiile ce apar în mod natural la o persoană. De exemplu: *„Îmi este teamă de ce se va întâmpla"; „Mi-e sete"* etc.

Această stare de spirit conţine, în general, „înregistrarea" experienţelor trăite de **C** şi modalităţile (emoţiile şi comportamentele) prin care el a reacţionat.

Starea de spirit **C** este prima din cele trei care se manifestă la nivelul individului.

Ea dovedeşte, sub formă de senzaţii interne sau externe, toate nevoile şi dorinţele manifestate de o persoană şi le exprimă ca sisteme de comportamente (reflectate în gândiri şi emoţii). Pe de altă parte, în multe situaţii, tendinţa acesteia este de a se feri de lucruri sau de fapte care i-au creat neplăceri sau chiar suferinţe.

Recondiţionarea permanentă a **C** sub guvernarea lui **A** constituie una dintre cerinţele fundamentale ale dezvoltării individului.

Atunci când o persoană este în starea de **C**, poate trăi senzaţii şi/sau emoţii prezente, dar se poate întâmpla şi ca ea să retrăiască senzaţii şi/sau emoţii provenind din perioade trecute.

Cele trei stări de spirit (**P**, **A** şi **C**) constituie o grilă de analiză ce poate fi atribuită nu numai propriei persoane, ci şi unor grupuri sau colectivităţi (ne referim la compartimente, organizaţii etc.). Spre exemplu, pentru o organizaţie (firmă, întreprindere) ele includ:

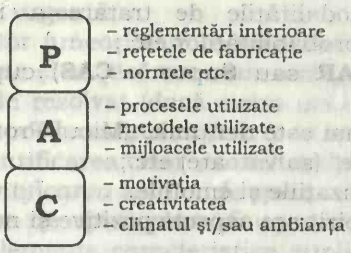


Figura nr. 2

– **P** dintr-o organizație (firmă, de exemplu) este definit prin **P** fondatorului acesteia și al salariaților săi, adică prin ansamblul tradițiilor, a normelor, al tipurilor de strategie („spiritul casei") utilizate ca și prin structurile specifice de control, securitate și supraveghere la toate nivelurile ierarhice.

– **A** unei organizații este dat de **A** fondatorului acesteia și al salariaților săi, adică prin ansamblul organelor de formare, producție, informare, comunicare și decizie.

– **C** unei organizații este constituit și definit prin **C** fondatorului acesteia și al salariaților săi, adică prin ansamblul structurilor psihologice și sociologice proprii (obiceiuri, tradiții și modalități specifice de comunicare).

Stările de spirit în raport cu funcțiile comportamentale îndeplinite se subdivid astfel:

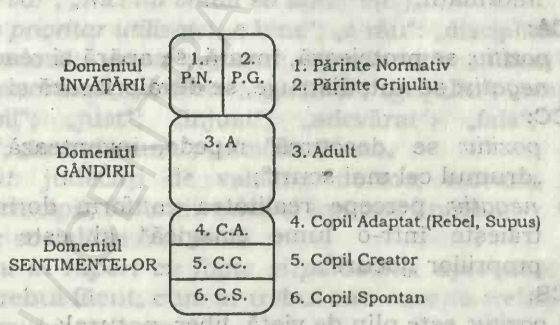


Figura nr. 3

– **PN** cuprinde judecățile de valoare și normele sociale;

– **PG** cuprinde soluțiile (rețetele) și modalitățile de asumare a responsabilităților;

– **A** cuprinde modalităţile de tratare a informaţiilor, a faptelor, a ideilor şi a probabilităţilor etc.;

– **CA** (**R**ebel – **CAR** sau **S**upus – **CAS**) cuprinde reflexele condiţionate;

– **CC** (sau, cum mai este denumit, „Micul Profesor") cuprinde intuiţiile, ideile „magice" (salvatoare) etc.;

– **CS** cuprinde senzaţiile şi emoţiile.

Fiecare stare de spirit are aspecte pozitive şi negative, astfel:

– **PN:**

a) *pozitiv*: impune limite, drepturi şi obligaţii, urmărind aplicaţiile acestora;

b) *negativ*: devalorizează, constrânge, banalizează şi chiar „reduce la tăcere".

– **PG:**

a) *pozitiv*: sfătuieşte, protejează, susţine şi îşi dă acordul;

b) *negativ*: nu protejează, unelteşte, înăbuşă şi frânează.

– **A:**

a) *pozitiv*: rezolvă probleme, prevede, dă impulsuri propriilor acţiuni întreprinse;

b) *negativ*: funcţionarea sa necorespunzătoare, nonfuncţionarea sau funcţionarea sa exclusivistă pot fi considerate ca tot atâtea aspecte negative. Adeseori, spre exemplu, ia decizii fără să dispună de informaţii suficiente sau se pierde în detalii căutând prea multe informaţii.

– **CA:**

a) *pozitiv*: se protejează, învaţă, se apără şi reacţionează;

b) *negativ*: se autodistruge, se devalorizează şi provoacă.

– **CC:**

a) *pozitiv*: se „descurcă" repede, inventează şi găseşte „drumul cel mai scurt";

b) *negativ*: percepe realitatea conform dorinţelor sale, trăieşte într-o lume „magică" şi este prizonierul propriilor „jocuri".

– **CS:**

a) *pozitiv*: este plin de viaţă, liber, natural;

b) *negativ*: poate (şi se poate) răni, nu ţine cont de realitatea social-economică.

Cunoaşterea fiecărei stări de spirit constituie o problemă foarte importantă în comunicare, ne permite atât automodelarea propriului comportament, cât şi (mai ales), aprecierea persoanelor cu care intrăm în contact ţinând cont de:

– gradul de urgență;

– interlocutor (uneori este recomandabil să fim protectori cu anumite persoane și să lăsăm o mare independență acestora);

– sarcina de rezolvat (dacă avem un obiectiv, oricare dintre stările de spirit pot constitui mijloace de realizare a acestuia, dar numai după identificarea celor „trăite" de interlocutorul nostru!).

3.2.1.1. Identificarea stărilor de spirit

Fiecare stare de spirit poate fi ușor identificată, ținând cont de o serie de elemente caracteristice suplimentare și definitorii, redate în cele ce urmează.

I. Părintele Normativ

Comportament general: prescriptor, directiv și protector.

Atitudini fizice comportamentale: brațe încrucișate; obraji supți; capul ținut „pe spate"; sprâncene încruntate; degetul arătător „întins"; privirea „de sus" (eventual „pe deasupra" ochelarilor); atitudine de judecare sau de evaluare: capul sprijinit pe mână (iar degetul acesteia poziționat pe buze). Se manifestă ca un om „rece", constrângător și dominator.

Voce: – denotă stăpânire de sine – autoritară; critică; indignată; tranșantă; dezgustată; intimidantă; emfatică; energică și „nervoasă".

Expresii verbale: proverbe; propoziții și fraze tendențioase; sloganuri; maxime și citate moralizatoare (spre exemplu: *„De câte ori să-ți spun?"; „Este așa, nu altfel!"; „Calm înainte de orice!"; „Descurcați-vă!"; „Nici nu vreau să aud!"* etc.).

Cuvinte prioritar utilizate: „e bine"; „e rău": „disciplină"; „moral"; „imoral"; „valori"; „prost"; „bun"; „pertinent"; „ridicol"; „sigur"; „normal"; „anormal"; „defecte"; „calități"; „grijuliu"; „responsabil"; „iresponsabil"; „just"; „injust"; „adevărat"; „fals"; „trebuie"; „important"; „întotdeauna"; „niciodată" etc.

Conținut: judecăți de valoare; norme; morală; reguli de conduită; principii; definiții; etică și impune limite.

Origine: socială și culturală.

Atitudini în raport cu fapte și persoane: aprobator; reafirmă ceea ce ar trebui făcut; cum ar trebui sau cum va trebui acționat.

Monologuri interioare:

a) în *stare pozitivă*: „Îmi place ca lucrurile să fie în perfectă ordine, bine făcute, ca oamenii să se poarte așa cum trebuie"; „Cred că o organizație trebuie să se concentreze asupra propriilor obiective".

b) în *stare negativă*: „Mă consideră un persecutor și am impresia că sunt"; „Mi se spune că sunt prea sever și autoritar";

„Uneori, am senzaţia că sunt singurul om demn şi mă întreb: la ce bun?".

Avantaje: transmite elemente ale propriei structuri socioprofesionale şi, deci, favorizează integrarea individului. „Răspunsurile" sale au marele avantaj că sunt, în general, nu numai gândite, ci şi „gata preparate" (prioritar se întâlnesc la clientul de tip atotştiutor), fiind majoritar admise. În acelaşi timp, răspunsurile **PN** sunt asiguratoare şi, impunând limite, protejează de pericole.

Dezavantaje: dacă este prea „rigid", **PN** poate inhiba exprimarea individuală a interlocutorului, după cum poate nega sensibilitatea şi cenzura creativitatea acestuia. Fundamental conservator, poate fi inadaptat mediului ambiant actual, aflat în continuă dinamică şi, ca atare, se manifestă ca un potenţial persecutor.

II. Părintele Grijuliu

Comportament general: „sare" în ajutor; este „reconfortant"; se arată preocupat de orice lucru sau fapt ce poate genera neplăceri.

Atitudini fizice comportamentale: gesturi primitoare şi de „deschidere"; te atinge („bate") pe umeri pentru a-ţi da încredere, braţe deschise; surâzător; încurajator; urmăreşte „din spate" pe cei ce lucrează; este genul de om uşor „aplecat" înainte şi atitudini „învăluitoare".

Voce: liniştitoare; caldă; grijulie faţă de alţii; „reconfortantă"; îi vizează prioritar pe interlocutori sau pe alţi indivizi; iubitoare; protectoare; „mieroasă" şi „dulce".

Expresii verbale: apelează la proverbe, propoziţii şi fraze „calde", „încurajatoare" şi „asiguratoare" (spre exemplu: *„Dacă ai nevoie, nu ezita să-mi ceri sprijinul!"; „Te asigur că ..."; „Nu te neliniştii!"; "Mă voi ocupa eu de aceasta!"; „Este bine pentru tine!"; „Fii prudent!"; „Nu este grav"; „Iată cum trebuie procedat ..."; „Este spre binele tău!"; „Haide!"; „Poţi s-o faci!"* etc.

Cuvinte prioritar utilizate: „asigurat"; „pericol"; „protecţie"; „sfat"; „ajutor"; „aşa"; „exemplu"; „magnific"; „foarte bine"; „încredere"; „sprijin" etc.

Conţinut: tradiţii şi obiceiuri; „reţete" sau modalităţi de a face anumite lucruri.

Origine: socială şi culturală.

Atitudini în raport cu fapte şi persoane: dă semne pentru a încuraja sau descuraja; previne asupra şanselor de reuşită; urmăreşte să genereze bucurii în caz de reuşită sau, în caz invers, potenţiale suferinţe.

Monologuri interioare:

a) în *stare pozitivă*: „Îmi place să mă ocup de alţii"; „Ştiu că fac bine"; „Sunt extrem de util altora"; „Este important să fac aşa ..."; „Trebuie să ştii să-i ajuţi pe alţii cu devotament" etc.

b) *în stare negativă*: „Oamenii mă tratează de parcă aş fi salvatorul lor"; „Atât acasă, cât şi la serviciu, am ajuns să mă ocup numai de alţii"; „Ştiu că au nevoie de mine"; „Nu este greşeala lor şi, ca atare, voi face tot posibilul pentru a face numai bine"; „După tot ce-am făcut pentru ei, uite cum se poartă ..." şi „Finalmente, ei sunt mai de plâns ca mine".

Avantaje: acordă permisiunea de a face ceva, de a crede în ceea ce faci. Protejează de pericole şi creează condiţiile necesare încântării **C**, securităţii şi încrederii acestuia în propriile forţe, ceea ce constituie condiţii şi premise importante pentru apariţia unui **A** veritabil.

Dezavantaje: poate împiedica dezvoltarea personalităţii indivizilor cu care vine în contact. Prea multă protecţie generează inacţiune, mai ales dacă este impusă. Asumându-şi rol salvgardator, **PG** riscă să nu ajute, ci să „înfunde" personalitatea indivizilor contactaţi, mai ales atunci când face dovada (şi este, îndeosebi, cazul mamelor) unei „generozităţi neiertătoare".

III. Adultul

Comportament general: este neutru; ascultă; reformulează; caută informaţii obiective; păstrează o anumită „distanţă" pentru a înţelege mai bine realitatea şi situaţiile create sau existente.

Atitudini fizice comportamentale: ţinuta dreaptă şi distinsă; deschis şi neutru; atent; îşi priveşte des interlocutorul, direct şi neutru.

Voce: egală; destinsă; neutră; afirmativă sau, după caz, negativă; clară; calmă; încrezătoare şi dătătoare de speranţe.

Expresii verbale: clare şi concise, tehnice, informative şi logice, având un conţinut precis, substanţial (spre exemplu: *„Înţeleg ce vreţi să spuneţi"; „Dacă înţeleg bine, doriţi să ..."; „Este probabil să ..."; „Există următoarele două soluţii ..."; „Pe scurt, ideea este să ..."; „În acest caz, vom ..."* etc.).

Cuvinte prioritar utilizate: „ce"; „când"; „unde"; „de ce"; „cine"; „câţi"; („câte"); „da"; „nu"; „alternativă"; „posibilitate"; „relativ"; „cred că"; „fapte"; „rezultate"; „obiective"; „mijloace"; „exact"; „inexact"; „ipoteze" etc.

Conţinut: se bazează pe fapte, idei evidente sau chiar pe „lucruri" probabile; exprimările şi acţiunile întreprinse au la geneză metode de analiză şi raţionamente.

Origine: logică şi culturală.

Atitudini în raport cu fapte şi persoane: recunoaşte sau ignoră; înregistrează sau nu şi acţionează (reacţionează) în consecinţă.

Monologuri interioare:

a) *în stare pozitivă*: „Am încredere în mine"; „Când mă apuc de ceva, nu mă las până nu termin"; „Practic, nu este niciun mister".

b) în *stare negativă*: fără a fi în contact cu **C** sau cu **P**, se consideră privat de bogăţia umană a personalităţii. În aceste situaţii devine exclusivist şi „matematic" în trăirile interioare: *„Degeaba m-am frământat!..."; „Îi vom licenţia pe toţi, vom introduce mecanizarea şi automatizarea şi nu vom mai avea probleme!..."* etc.

Avantaje: fiind un veritabil agent de transformare, **A** are capacitatea de a gestiona şi integra potenţialul celorlalte stări de spirit.

Dezavantaje: în cazul în care nu reuşeşte să integreze nevoile **P** şi pe cele ale **C**, **A** poate părea „rece", fără sisteme de valori şi sentimente profunde. Dezvoltarea sa interioară este lentă şi îi trebuie mult timp pentru a deveni realmente capabil să direcţioneze comportamentul altor persoane. Depinzând de energiile **C** şi ale **P**, trebuie să fie de acord cu aceştia pentru a „funcţiona" bine şi corespunzător.

IV. Copilul Adaptat Rebel

Comportament general: reacţionează împotriva figurilor parentale şi a instituţiilor, în general împotriva normelor impuse propriei persoane.

Atitudini fizice comportamentale: manifestându-se ca nonconformist, ia în considerare alte persoane revoltându-se (poate merge până la violenţă!). Îi place să „taie" cuvintele celor care i se adresează, să ridice vocea, să surâdă maliţios, eventual „grosolan" şi ironic. Este chiar obraznic, încalcă normele şi legile „nescrise" ale bunei cuviinţe, are un debit verbal rapid şi, adeseori, incoerent.

Voce: violentă; energică; puternică şi răzbunătoare.

Expresii verbale: permanent negativiste, încercând să „distrugă" totul (spre exemplu: *„Nu aveţi dreptul!"; „N-aveţi decât să spuneţi!"; „Hai, s-o văd şi pe-asta!"; „Mai terminaţi!..."; „Nu puteţi să mă obligaţi!"; „O să vedeţi voi!..."; „Nu vreau!"*).

Cuvinte prioritar utilizate: „nu!"; „neîncredere"; „drept"; „îndrăzneşte" etc.

Conţinut: se bazează pe reflexe condiţionate şi pe sentimente.

Origine: socială şi culturală. Este o socializare a **CS** şi a **CAS** (în cazuri mai rare) ca o reacţie faţă de abuzurile de putere.

Atitudini în raport cu fapte şi persoane: reacţionează în funcţie de figurile parentale, urmărind securitatea sau insecuritatea dovedită vis-à-vis de un abuz de putere.

Monologuri interioare: ca specificitate, acestea nu sunt caracteristice decât *stării negative*: *„Întotdeauna este la fel!"; „Trebuie să mă feresc pentru că toată lumea încearcă să mă aibă!"; „Nu trebuie să-i las să facă!"; „Nu au dreptul!"; „Este un abuz de putere!"; „O să le arăt că ştiu să mă apăr!"; „Dacă alţii se lasă manipulaţi, eu trebuie să reacţionez şi să împiedic asta!"* etc.

Avantaje: protejează celelalte tipuri de **C**.

Dezavantaje: excesul de revoltă („rebeliune") generează tensiuni şi agitaţie, uneori chiar violenţă şi toate acestea se pot întoarce împotriva propriei persoane.

V. Copilul Adaptat Supus

Comportament general: reacţionează cu supunere la figurile parentale şi la normele instituţionale impuse.

Atitudini fizice comportamentale: supus şi ţinând cont întotdeauna de părerile altora, respectă uzanţele şi normele, fiind în acelaşi timp rezervat, cu capul înclinat. Se arată încântat de tot ce i se spune şi priveşte mereu spre interlocutor, aşteptând să sesizeze aprobarea acestuia pentru ceea ce face. Atenţie, este comportamentul specific elevilor şi/sau studenţilor când sunt ascultaţi sau examinaţi!

Voce: „dulceagă"; greu perceptibilă; respectuoasă; rezonabilă; „mormăită"; „plângătoare" şi ezitantă.

Expresii verbale: predomină propoziţiile şi frazele „anonime", abuzând de „ei" şi „ar trebui să" (spre exemplu: *„Mi-ar place să ..."; „Aveţi dreptate"; „Încerc sau voi încerca să ..."; „Vă rog, aţi putea să...": „Aş face-o din suflet, dar ..."; „Să facem astfel, încât să ..."; „Este greu să ..."* etc.

Cuvinte prioritar utilizate: „vinovat"; „ruşine"; „timid"; „a încerca"; „ascultător" etc.

Conţinut: se bazează pe „etichetă"; pe „ştiinţa de a trăi"; pe condiţionări şi pe sentimente.

Origine: socială şi culturală.

Atitudini în raport cu fapte şi persoane: reacţionează în funcţie de figurile parentale, urmărind siguranţa sau nesiguranţa dovedită de acestea.

Monologuri interioare: sunt, ca şi în cazul precedent, specifice unor *stări negative*: *„Nu este corect"; „Nu trebuie să exagerez"; „Nu serveşte nimănui şi la nimic să mă afirm"; „Alţii ştiu mai bine ca mine, aşa că nu are niciun rost să încerc"; „Mai rău aş sfârni*

valuri-valuri"; „Important este ca alţii să se înţeleagă, eu neputând face mare lucru" etc.

Avantaje: integrat în „automatismele socioprofesionale" se poate dovedi un bun executant.

Dezavantaje: excesul de supunere („supuşenia") conduce la indecizie sau nelinişte.

VI. Copilul Creator

Comportament general: apare, adeseori, ca un „lunatic" absorbit de propriile-i vise, dar şi ca un observator intuitiv, capabil să „navigheze după radar".

Atitudini fizice comportamentale: privire „strălucitoare", activă, inteligentă, uneori chiar agitată. În multe situaţii îl găsim stând pe scaun şi balansându-se sub „imperiul" propriilor preocupări. Pune întrebări cu capul înclinat şi parcă „ţinându-şi respiraţia", din dorinţa de a primi răspunsuri care să-i confirme intuiţiile.

Voce: fermecătoare, „săritoare" în ajutor; crescătoare şi descrescătoare, cu variaţii armonioase; investigatoare, şi, nu arareori, manipulatoare.

Expresii verbale: se caracterizează prin punerea unor „mari" întrebări referitoare la evidenţe sau „subiecte-tabu" (spre exemplu: *„Şi dacă? ..."; „Pentru ce? ..."; „Arată-mi că ..."; „Am ideea că ar trebui să ..."; „Intuiţia îmi spune că ..."* etc.

Cuvinte prioritar utilizate: „intuiţie"; „a aranja"; „presupunere"; „poate"; „mda...".

Conţinut: se bazează pe imaginaţie, intuiţii şi manipularea oamenilor.

Origine: culturală, pre-logică parţială şi parcă „neterminată".

Atitudini în raport cu fapte şi persoane: se manifestă ca interesat sau neliniştit faţă de anumite probleme, amuzat sau indiferent faţă de acestea.

Monologuri interioare:

a) în *stare pozitivă*: „Mi-ar plăcea să fac un tur de orizont"; „Îmi doresc să abordez noi persoane, noi probleme şi să văd ce se ascunde în ele"; „Ador să atac probleme încă nerezolvate"; „Întotdeauna există o soluţie sau un truc pentru a ieşi din dificultate".

b) *în stare negativă:* „Simt că lucrurile sunt confuze"; „Forţe oculte, manipulate de oamenii care mă înconjoară, mă împiedică să fac ceea ce trebuie să fac"; „Mă întreb de ce nu merge încă cum trebuie"; „În mod sigur, va veni o zi în care voi fi, în sfârşit, apreciat, şi, pentru aceasta, trebuie să mă gândesc mai mult, astfel încât să-i apropii sosirea! ..." etc.

Avantaje: poate constitui, mai ales pentru adult, în relaţiile interumane, un ghid şi un exemplu preţios. Înţelege bine toate celelalte tipuri de **C** şi le stimulează activitatea de creaţie şi pe cea artistică.

Dezavantaje: adeseori este superficial şi întreţine (perpetuează) situaţii ipotetice, idealuri magice, superstiţii, antrenându-i şi pe semenii săi într-o atmosferă misterioasă, „apăsătoare".

VII. Copilul Spontan

Comportament general: se manifestă ca o persoană liberă, spontană, naturală, asemănătoare unui mic copil. Ţine foarte puţin cont de constrângerile mediului social în care trăieşte.

Atitudini fizice comportamentale: îi place să se amuze, să nu aibă „stare", să exploateze şi să creeze. Are o privire directă foarte expresivă. Se exteriorizează fără a se jena sau păsa de reacţiile anturajului şi „trăieşte" toate senzaţiile.

Voce: „înaltă"; liberă; energică; spontană; fluctuantă; neinhibată; are un debit bogat, chiar „excitat".

Expresii verbale: se evidenţiază printr-un limbaj simplu, onomatopeic, imitativ. Adeseori vorbeşte „de unul singur" (spre exemplu: *„Ia uite-l şi pe ăsta! ..."; „Hei! ..."; „Gata! ..."; „Nu ţine! ..."; „Ehee, ce-ar fi!? ..."* etc.).

Cuvinte prioritar utilizate: „şic"; „ah!"; „oauuu!"; „haide!"; „o la, la!"; „OK!" etc.

Conţinut: are la bază nevoi fiziologice şi biologice fundamentale, senzaţii (plăcere şi suferinţă) şi emoţii (bucurie, forţă, nervi şi tristeţe).

Origine: biologică.

Atitudini în raport cu fapte şi persoane: întrezăreşte rapid surse de plăcere şi suferinţă, ceea ce îi declanşează emoţiile şi sentimentele.

Monologuri interioare: *pozitive* sau *negative*, urmând emoţiile şi/sau trăirile generate de situaţiile manifestate în mediul înconjurător.

Avantaje: sursă (dar nu pentru mult timp) de energii şi plăceri, **CS** este baza biologică a personalităţii. Satisfacţia sa este, deci, fundamentală, şi în acelaşi timp, sursă de dinamism.

Dezavantaje: uneori se poate manifesta ca un „sălbatic" sau îl pot năpădi lacrimile. Aceasta, cu atât mai mult cu cât sentimentalismul îl poate duce la „pierzanie"! ...

3.2.1.2. Stările de spirit şi rezolvarea problemelor

Fiecare dintre cele trei stări de spirit de bază se poate manifesta într-un fel sau altul, în vederea soluţionării proble-

melor. Concluzionând, pentru a rezolva problemele, pornind de la starea de spirit care ne caracterizează într-un anumit moment, se poate apela la următoarea „grilă":

1. Se formulează problema în maniera „Cum să fac pentru...?"

2. Se răspunde la întrebările:

a) **P:** „Eu sunt cel care trebuie să rezolve problema? Este răspunderea mea? Dacă nu, cine trebuie să o rezolve?"

Adeseori există cadre de conducere supraîncărcate cu probleme care nu le privesc sau nu intră în responsabilitatea lor, dar pe care le abordează din „plăcerea" de a-şi simţi autoritatea şi acestea îi împiedică să finalizeze eficient propriile sarcini sau responsabilităţi. Deci, să fim selectivi!

b) **A:** „Dispun de mijloacele şi informaţiile necesare pentru a rezolva această problemă? Dacă nu, cum le-aş putea dobândi?"

c) **C:** „Am chef ca problema să fie rezolvată? Dacă nu, ce trebuie să fac pentru a-mi veni pofta?"

Nu trebuie uitat faptul că peste 50% din energia şi motivaţia unei persoane se află în **C** din ea. Iar această ultimă întrebare poate fi cea mai importantă pentru a găsi o soluţie eficace.

3. Se răspunde la întrebarea: „Cum aş putea sabota soluţionarea problemei?" Această întrebare permite a verifica „a contrario" faptul că apelăm la **C** pentru a rezolva problema, şi de aici, poate apărea „scânteia" salvatoare. Pentru că, în ultimă instanţă, chiar dacă avem „chef" să facem ceva, un „sabotaj" subtil al lui **C** poate distruge totul (ca, spre exemplu, întârzierea la o întâlnire de afaceri; „strecurarea" unor erori gramaticale şi/sau de altă natură într-o scrisoare expediată unui client etc.).

4. Se adoptă starea de spirit a **A**, preluând energiile **P** şi **C**, activitate în etapele premergătoare, chiar dacă, aparent, acestea au tendinţa de a contra sau „paraliza" acţiunea de rezolvare a respectivei probleme.

3.2.1.3. Controlul stărilor de spirit

Cadrele de conducere bine pregătite ştiu, şi experienţa a probat aceasta, că o stare de spirit o poate masca sau ascunde pe alta. Şi cum, în general, ele ştiu să „joace" adeseori perfect, este extrem de dificil să determini cu certitudine starea de spirit în funcţie de modul în care se exprimă o persoană. Dacă o vom putea identifica, cu siguranţă am câştigat.

O mai bună sau mai dificilă funcţionare a stărilor de spirit ce domină o persoană depinde, în mod esenţial, de faptul că fiecare stare poate „juca" două roluri şi anume:

– funcţia de direcţionare şi control;

– funcția de acțiune și exprimare.

În fapt, starea aflată la control determină acțiunea sau exprimarea celorlalte. Iată de ce trebuie să avem – să ne creăm – posibilitatea de a observa o persoană într-un interval mai mare de timp, astfel încât să îi putem repera tendința generală a comportamentului.

Dacă la control se află **A**, acțiunile respectivei persoane tind să îi confere stăpânire de sine și să îi asigure cele mai bune condiții de dezvoltare în cadrul realității prezente.

Comportamentul acestei persoane este stabil, deoarece știe să recunoască și să integreze emoțiile (**C**) și judecățile de valoare (**P**). Sau, altfel spus, **A** aflat la control se poate exprima prin el însuși, prin **P** sau prin **C**.

Dacă la control se află **P**, actele respectivei persoane tind, prioritar, să promoveze sau să apere valorile, făcând aceasta în detrimentul propriei supraviețuiri sau dezvoltări sau împotriva dorinței celor pentru binele cărora pretinde că acționează.

Comportamentul acestei persoane este în aparență stabil, dar el poate ceda locul unor crize emoționale interne, în general ascunse, deoarece controlul **P** implică, întotdeauna, o anumită refulare a nevoilor și dorințelor **C**.

În fine, odată având **C** la control, o persoană este nu numai „jucăria", ci și victima propriilor emoții și senzații. Comportamentul său este extrem de instabil, profund emoțional și denotă luarea prea puțin în considerare a realității (cu excepția unor mici perioade). Securitatea fizică, economică și socială a unei asemenea persoane este permanent amenințată, deoarece controlul **C** implică, întotdeauna, o anumită excludere a **A** și **P**.

Apare, deci, întrebarea: „Cum să punem **A** la control?" Acest lucru se poate realiza prin soluționarea problemelor: „Care îmi este obiectivul? Ce vreau? Ce decid?", și dacă suntem în relație cu o altă persoană, definind sau reprecizând obiectivul comun care ne leagă.

3.2.1.4 „Contaminarea", „excluderea" și „încadrarea" stărilor de spirit

A este întotdeauna mai mult sau mai puțin contaminat de **P** și/sau de către **C**. Astfel:

– **A** de către **P** atunci când persoana „ține" pentru **A**, prin intermediul lui **P** o informație eronată provenită de la **P**. O astfel de contaminare constituie o *prejudecată*. (Exemplu: *Femeile nu știu să conducă! De altfel, câte femei cadre de conducere cunoști?*)

– **A** de către **C** atunci când o persoană „ţine" pentru **A**, o informaţie care provine, de fapt, de la **C**. Este vorba, în general, de o senzaţie imprecisă cu o puternică încărcătură emoţională. Ea constituie *o iluzie* (Exemplu: *Sunt indispensabil şi nimic nu se poate face fără mine!*).

Prejudecăţile şi iluziile coexistă, în general, şi în acest caz, ele se consolidează reciproc.

„**Excluderea**" unei stări de spirit are loc în cazurile în care respectiva stare nu a fost deloc sau a fost foarte puţin utilizată de o persoană (uneori pot fi excluse chiar două stări de spirit).

Acţiunea de „**încadrare**" a stării de spirit constă, la nivelul organizaţiei în cumularea, luarea în considerare şi integrarea celor trei planuri reprezentate prin intermediul celor trei stări: **P** – planul valorilor; **A** – planul metodelor; **C** – planul climatului.

3.2.1.5. Noţiunea de „rol" (starea de viaţă) şi semnificaţia acesteia

Printre instrumentele propuse de **AT**, noţiunea de „**rol**" este fără îndoială una dintre cele mai bogate în semnificaţii. „Rolul" pe care îl avem de jucat trebuie perfect înţeles, logica sa internă permiţându-ne „modularea" şi adaptarea comportamentului la fiecare situaţie.

Fiecare individ trăieşte „4 roluri" adică 4 poziţii de viaţă fundamentale, respectiv modalităţile de a vedea realităţile între el şi alte persoane (sau fapte, lucruri, întâmplări etc.).

Aceste 4 roluri au fiecare câte 2 „poli", percepuţi pozitiv (+) sau negativ (–).

Alain Cordon[2] a propus reprezentarea celor 4 „roluri" sub forma unui tablou numit ***„OK-ul poziţiilor de viaţă"***, pornind de la realitatea că, în relaţiile stabilite între ei, indivizii se pot afla într-una din situaţiile: OK +, OK +; OK +, OK –; OK –, OK +; OK –, OK –.

Acest tablou este reprezentat în figura nr. 4.

Pe baza acestui tablou se pot descrie 4 „stiluri" de relaţii între şefi şi subordonaţi, caracteristicile fiecărui „rol" constând în:

a) EU +, TU +

Aceasta este situaţia cea mai favorabilă, şi în acelaşi timp cea mai favorizantă. În cadrul ei persoana devine conştientă de propriile responsabilităţi şi, în consecinţă, acţionează într-o manieră realistă şi constructivă. Ambii indivizi au încredere în propriile capacităţi şi trăiesc sentimente de amiciţie, unitate, forţă

[2] A. Cordon, (coord.) *L'Analyse tranzactionelle,* Editions d'organization, 1987, p. 75

şi acord cu propria persoană şi mediul ambiant. Starea de spirit a fiecărei persoane o stimulează pe aceasta să îşi actualizeze şi realizeze propriul potenţial, determinând-o să trăiască profund toate senzaţiile, emoţiile, ideile şi valorile percepute. În acelaşi timp, indivizii sunt corecţi cu ei înşişi şi între ei, acţionând activ, productiv şi cu maximă eficienţă.

b) EU –, TU +

Este o soluţie „ştearsă", „palidă", de „suprafaţă" şi de complezenţă. Persoana aflată în „rolul EU –" caută, cu orice preţ, să se facă iubită, plăcută şi/sau agreată de alţii. Reflecţia interioară este: *„Aş fi + +, dacă ...! şi îmi lipseşte atât de puţin!"*. Se supune altora şi depinde de aceştia. Afecţiunea sa nu este gratuită, deoarece respectiva persoană îşi cultivă (mergând chiar până la exagerare) sentimentele de neputinţă şi profundă suferinţă, „pozând" în victimă permanentă (a soartei şi a răutăţii semenilor săi). Sentimentele ce domină „rolul EU –" sunt de inferioritate, nestăpânire de sine, depresiune, stupiditate, chiar sinucidere, în acelaşi timp, admiră mândria şi agresivitatea altora, simte nevoia de a fi mult ajutat(ă) şi nu ezită să şi-o exprime. Nu suportă să fie singur(ă) şi interpretează viaţa în termeni de iubire. Fragil(ă) din punct de vedere psihologic, „cade" cu uşurinţă în melancolie, dar şi în „plasa" altor persoane.

c) EU +, TU –

Este situaţia în care „rolul EU +" se exteriorizează ca expansiv şi dominator. Se identifică uşor cu măreţia şi gloria, căutând originalitatea, perfecţiunea şi/sau revanşa faţă de cei care în alte situaţii i-au fost superiori. Este extrem de susceptibil(ă) la critici, şi când acestea i se adresează devine agresiv(ă).

În acelaşi timp nu admite că poate greşi, îi lipseşte consideraţia faţă de semeni, devalorizându-i şi/sau neavând încredere în ei. Interpretând viaţa în termeni de putere, este dinamic(ă) dar insensibil(ă), prezentându-se de pe poziţia unui persecutor sau, dimpotrivă, de pe cea a unui salvator.

d) EU –, TU –

Este situaţia cea mai tristă a cărei soluţie o constituie abandonarea „luptei" şi resemnarea. Individul se situează pe poziţia de spectator pasiv, neimpresionându-l şi neatrăgându-l nimeni şi nimic. Se manifestă îngăduitor faţă de propriile-i slăbiciuni, lasă totul pe „mâine" şi/sau uită extrem de uşor. Preferă să nu ceară nimic, decât să fie refuzat(ă), dă dovadă de aversiune faţă de schimbări, nu este exclus să mănânce şi să bea mult (din lipsa altor preocupări!). În acelaşi timp este incapabil(ă)

să fie fericit(ă) şi este distant(ă), evitând inconvenienţele propriei hipersensibilităţi şi neangajându-se niciodată. Este neproductiv(ă), distructiv(ă) şi chiar autodistructiv(ă).

Figura nr. 4 OK-ul poziţiilor de viaţă

„Rolurile" ca şi alte concepte cu care operează **AT** constituie un mijloc, un instrument de gândire şi nu au pretenţia de a descrie un adevăr. Prin urmare, rolul se „justifică" prin utilitatea pe care o are ca model de interpretare şi acţiune asupra realităţii.

În acest context, este interesant să presupunem că marea majoritate a oamenilor nu trăiesc un singur „rol", ci au poziţii dominante, pe care le abandonează, în funcţie de situaţii, persoanele vizate şi/sau gradul de urgenţă al acţiunilor întreprinse.

Spre exemplu, un funcţionar va putea să se situeze la birou în „rolul" +, autoestimându-se puţin (sau deloc) competent faţă de şeful sau de cel pe care îl admiră şi căruia i se supune. Însă, odată revenit acasă, va putea compensa această devalorizare tiranizându-şi pur şi simplu familia şi trecând în „rolul" + –. Într-o situaţie mai „fericită" aflându-se alături de prieteni, se va putea situa pe poziţia de egalitate şi amiciţie implicată de + +. În fine,

dacă va alege (sau va „cădea") în planul reflecției generale, se va considera ca fiind „ratat" într-o „societate nedreaptă și în plină putrefacție ...".

O modalitate favorabilă și recomandabilă pentru vizualizarea altor persoane este de a considera individul, la un moment dat, ca fiind o „suprafață" decupată din axele EU/TU.

În această ipoteză, fiecare dintre noi, în diferite momente ale vieții, putem trăi în toate cele 4 „roluri".

Din cele prezentate până în prezent rezultă marile diferențieri între „rolul" + + și celelalte „roluri". În „rolul" + + **A** este deseori la control. Când se va afla în dificultate, va căuta cea mai bună soluție pentru a depăși acest moment („Ce este de făcut?") antrenându-și interlocutorii (dominați tot de rolul + +) în scopul de a reuși (Cum trebuie făcut? Cine și ce are de făcut?).

În celelalte „roluri" (+ –; –+; – –), deci în rolurile parțial sau total negative, aflat în fața unei probleme pentru care întrebarea este de genul „Cine a greșit?" **A** va înclina către o atitudine și, deci tranzacție simbiotică.

Această opoziție, între „rolul" + + și celelalte „roluri" poate fi rezumată prin intermediul raportului învingător/învins.

În fapt, „rolurile" antrenează anumite atitudini și adoptarea unor „scenarii" bine definite. Astfel, poziția + + constă în a accepta realitatea așa cum este și, printre altele, de a accepta chiar și un eșec. Învingătorul va ști întotdeauna ce are de făcut în situația în care va pierde; el acceptă situația eșecului, ține cont de ea și o păstrează pentru sine însuși. Cu regularitate, în viață își va asuma riscuri calculate, pierzând uneori „bătălii" pentru a câștiga în schimb „războiul".

Învinsul știe ce va face în cazul în care va câștiga și anunță aceasta tuturor. Pentru el nu există „șansa" de a se confrunta cu eșecul și, ca atare, nu își asumă niciun risc. Dar din când în când, învinsul va risca totul și va pierde în aceeași măsură.

3.2.1.6. Rolurile și stările de spirit

a) Situația + – se concretizează în poziția de a domina. Spre exemplu: *„Sunt mai bun ca tine, este cazul să te lași păgubaș!"* În acest caz starea de spirit dominantă este cea de **P**. Atât **PN**, cât și **PG** vor îndeplini funcții pozitive, dar vor implica „roluri" de viață devalorizante pentru alții și supraevaluarea pentru propria personalitate, generând:

– pentru **PN**, o atitudine de persecutare a celorlalți indivizi. **PN** va enunța și stabili norme care să îl favorizeze și să îi permită controlul asupra celorlalți;

– pentru **PG**, o atitudine de salvator. **PG** îi ajută pe alţii nu pentru ca aceştia să devină automoni, ci pentru a-i menţine dependenţi şi sub dominaţia sa.

Pe plan afectiv, persecutorul va face dovada disprețului şi/sau a mâniei sale; salvatorul va afişa predominant un sentiment de milă şi îngăduinţă.

b) Situaţia – + se concretizează în poziţia de a fi dominat. Spre exemplu: *„Alţii ştiu şi fac mai multe decât mine!"; „Ar trebui să fiu altfel...!"*

În acest caz, starea de spirit dominantă este **CA** cu ambele sale variante, **CAR** şi **CAS**.

Ambele ipostaze sunt favorabile unor funcţiuni pozitive, astfel:

– **CAR** se opune uneori, spre exemplu, excesului de automatism de care dă dovadă **CAS** pentru a-l proteja pe acesta;

– **CAS** integrează un anumit număr de automatisme absolut utile vieţii sociale.

În acelaşi timp, a fi în stare de **CA** şi situaţia – + ne va conduce să vorbim de pe poziţia unei victime (aceasta, la rândul ei, **R**ebelă sau **S**upusă). **CA** nu se ghidează în funcţie de propriile sale necesităţi, ci în funcţie de comportamentele pe care vrea să le adopte în raport cu figurile de referinţă:

– *victima rebelă* va tinde să activeze, la alţi indivizi, un comportament de Persecutor (adică **PN** + –);

– *victima supusă* va căuta să genereze altor persoane comportamentul Salvatorului (**PG** + –).

De câte ori în intimitate sau în faţa unor cunoscuţi, nu ne-am propus să ne „schimbăm"?! Să ne imaginăm un director „autoritar" care încearcă să îşi schimbe stilul managerial, pentru a deveni mai „participativ", şi finalmente devine genul *„Lasă-mă, să te las"!*

În contextul supus reflecţiei, referitor la schimbarea rolurilor este extrem de dificil, chiar şi manifestând cele mai bune intenţii, să „treci" dintr-o situaţie negativă (+ –; – +; – –) într-una pozitivă (+ +).

Dar „schimbarea rolurilor" ca şi cea a stilului de comunicare sunt irealizabile, făcând dovada bunelor intenţii. Este necesară o muncă intensă, de lungă durată şi, mai ales, multă voinţă.

3.3. Probleme esenţiale ale comunicării eficiente. Planificarea mesajului

Indiferent ce se intenţionează a se întreprinde este bine să se pună 6 întrebări simple, înainte de a începe, iar comunicarea noastră va avea o bună şansă de succes:

1. De ce? (Scopul):

** De ce comunic?*

** Care este scopul meu real de a scrie sau de a vorbi?*

** Ce sper eu să realizez? Schimbare de atitudine? Schimbare de opinie?*

** Care este scopul meu? Să informez? Să conving? Să fraternizez cu cineva? Să fac conversaţie?*

2. Cine? (Interlocutorul)

** Cine este **R** mesajului meu?*

** Ce fel de persoană este? Ce personalitate are? Educaţie? Vârstă ? Statut social?*

** Cum va reacţiona la conţinutul mesajului meu?*

** Ce ştie el despre conţinutul mesajului meu? Mult? Puţin? Nimic? Mai mult sau mai puţin decât mine?*

3. Unde şi când? (Locul şi contextul)

** Unde va fi interlocutorul când va primi mesajul meu? În birou sau în apropierea altui obiect interesant? Care elemente ale mesajului meu nu sunt cunoscute, astfel încât va fi nevoie să-i reamintesc faptele?*

** În ce moment soseşte mesajul meu? Pot răspunde la o problemă ridicată de interlocutor? Sau mesajul meu va reprezenta prima informaţie pe care interlocutorul o va auzi despre problema respectivă?*

** Care este relaţia mea cu ascultătorul? Este subiectul mesajului meu un motiv de controversă între noi? Atmosfera este încărcată sau cordială?*

Răspunsul la aceste întrebări ne ajută să găsim răspunsuri la următorul set de întrebări:

4. Ce? (Subiectul)

** Ce vreau exact să spun? Ce aş dori să spun?*

** Ce doreşte el să ştie? Ce informaţii pot omite?*

** Ce informaţii pot da pentru a fi: clar, concis, amabil, constructiv, corect şi complet?*

5. Cum? (Tonul şi stilul)

** Cum voi comunica mesajul meu? În cuvinte? În imagini? În cuvinte sau imagini? Ce cuvinte? Ce imagini?*

** Ce mod de comunicare va fi mai apreciat? Scris sau vorbit? O scrisoare, o discuţie personală sau un interviu?*

** Cum voi organiza informaţiile pe care vreau să le transmit? Voi folosi o prezentare deductivă (încep cu punctul meu de vedere principal şi apoi să continui cu explicaţii, exemple, ilustrări)? Sau voi utiliza o prezentare inductivă, în care esenţa mesajului meu va fi plasată la final?*

** Cum voi realiza efectul dorit? Ce ton trebuie să folosesc pentru a realiza obiectivul? Ce cuvinte trebuie să folosesc sau să evit pentru a crea o atmosferă potrivită?*

Numai după ce au fost analizate cele 6 probleme putem trece la conceperea mesajului nostru, proces în care vom parcurge următoarele 6 trepte:

Treapta I-a *– Precizarea obiectivului*: în scris, în 2-3 fraze, pentru a evita devierea de la subiect.

Treapta a II-a *– Ansamblul de informaţii*: se înregistrează toate ideile sau informaţiile pe care trebuie să le exprimăm (pe cele esenţiale şi relevante). Întrebări de tipul: *Este această informaţie cu adevărat importantă pentru mesajul meu? Mă va ajuta aceasta să-mi ating obiectivul? Sunt binevenit?*

Treapta a III-a *– Grupul de informaţii*: se stabilesc legăturile dintre elementele informaţiilor. Se ordonează în grupuri distincte şi se dau titluri, fiecărui grup. Grupurile vor deveni paragrafe, iar titlurile rămân titluri (dacă sunt la obiect) sau vor conţine esenţa fiecărui paragraf, constituind fraza lui principală, denumită „fraza tipică". Toate paragrafele trebuie să conţină o singură idee principală.

Treapta a IV-a *– Punerea informaţiei într-o frază logică:* grupurile de informaţii se pun într-o ordine logică, pe care cititorul să o poată urmări cu uşurinţă, folosind următoarele metode:

– *ordinea cronologică*: în ordinea în care s-au desfăşurat evenimentele în timp (nu întotdeauna este cea mai convenabilă);

– *ordinea spaţială*: potrivită pentru a descrie clădiri, poziţii geografice. Întâmplările sunt prezentate pe o bază geografică – de la loc la loc: de la N la S; de la vârf la bază; de la E la V etc.;

– *ordinea importanţei*: ordinea descrescătoare (deductivă) şi crescătoare (inductivă) a importanţei, adică începând cu cel mai important, respectiv, cu cel mai puţin important aspect;

– *ordinea crescătoare a complexităţii*: adică de la simplu la complex;

– *ordinea descrescătoare a familiarizării*, adică de la cunoscut la necunoscut;

– *cauză şi efect*: adică „din această cauză are loc acest eveniment";

– *ordinea tematică*: când nu există o legătură reală între diferite părţi ale materialului, adică „de la temă la temă, de la subiect la subiect";

Treapta a V-a – *Se scrie o primă variantă a mesajului (ciorna)*: se aşterne pe hârtie prima variantă, fără a lua în considerare stilul sau cuvintele.

Treapta a VI-a – *Editarea ciornei şi a variantei finale*: Ne punem în locul **R.** Recitiţi ciorna prin ochii săi căutând ambiguităţi, erori, expresii nepotrivite, lipsa unor cuvinte indicatoare („primul", „al doilea", „final", „pe de altă parte", „în consecinţă") care sunt esenţiale în a ghida cititorul pe parcursul argumentării dumneavoastră şi, în plus, urmăriţi un stil concis, uşor de înţeles.

Următoarele idei ne pot ajuta:

– se poate varia lungimea frazelor, dar să fie cât mai scurte, în medie 18-20 de cuvinte;

– paragrafele să aibă o singură idee principală;

– se folosesc cuvintele pe care cititorul le înţelege;

– se evită exprimările comune care ţin de limba vorbită (de exemplu: a scurta o poveste lungă);

– evitaţi cuvintele inutile;

– fraze scurte, potrivite în context;

– evitaţi expresiile banale, clişeele (de exemplu: vă mulţumim anticipat, veţi găsi alăturat etc.);

– evitaţi repetările inutile de fraze sau cuvinte;

– folosiţi cuvinte sincere, dar nu exageraţi;

– folosiţi mai degrabă expresii afirmative decât negative;

– folosiţi mai degrabă diateza activă decât cea pasivă.

3.4. Metode şi tehnici de comunicare organizaţională bazate pe practica AT

Când am abordat problema „schimbării rolurilor" am stabilit că este foarte dificil să „treci" de la o situaţie negativă (+ –; – +; – –) la una pozitivă (+ +). „Schimbarea rolurilor" ca şi cea a stilului de comunicare sunt irealizabile numai făcând dovada bunelor intenţii. Anumite tehnici de comunicare pot facilita rezolvarea acestei probleme complexe. Ele privesc, în mod deosebit, **A** care, după cum s-a arătat, este puţin prezent în situaţii negative în viaţă.

Pentru a putea comunica eficient şi a rezolva problemele ce apar în complexa şi complicata lume a conducerii, astfel încât să

ne menţinem autoritatea în condiţiile creării unui climat satisfăcător şi motivant pentru propria organizaţie, apare ca necesar să descoperim preocupările şi nevoile indivizilor şi, mai mult, să înţelegem maniera prin care aceştia definesc mediul ambiant şi percep problemele cu care se confruntă.

Aceasta nu echivalează cu *„părăsirea"* propriului punct de vedere şi adoptarea viziunii de a gândi şi a acţiona a altora, ci mai curând cu înţelegerea şi integrarea diferitelor percepţii (a noastră şi cea sau cele ale interlocutorilor) într-o manieră constructivă. Iar pentru a ajunge la şi în acest stadiu, este indispensabil să ne situăm în rolul + +. Dar şi în cazul în care reuşim, interlocutorul nostru:

– nu îşi exprimă cu claritate gândirea şi viziunea personală;

– declară (şi poate, chiar aşa şi este) că nu a reflectat suficient la problema pe care o are (sau o avem);

– nu îşi exprimă clar şi explicit motivaţiile profunde pe care le are etc.

În plus, noi suntem, de regulă, foarte concentraţi asupra noastră şi asupra obiectelor şi scopurilor pe care ni le-am propus şi, în consecinţă, puţin sau insuficient dispuşi (şi de ce nu, chiar incapabili) să ascultăm şi să dialogăm cu semenii noştri.

Rezolvarea tuturor acestor atât de complicate, complexe şi subtile aspecte vizând „schimbarea rolurilor" şi a stărilor de spirit este posibilă prin aplicarea tehnicilor de comunicare la practica **AT**.

În căutarea soluţiilor + +, o persoană:

1. ascultă;

2. pune întrebări:

a) *deschise* – pentru a obţine maximum de informaţii, păreri, puncte de vedere etc.;

b) *închise* – pentru a obţine un acord, o precizare sau o poziţie clar definită a interlocutorului;

c) *neutre* – pentru a nu influenţa sensul sau conţinutul răspunsului formulat de interlocutor.

Dar numai întrebările nu sunt suficiente, deoarece interlocutorul poate da răspunsuri nesatisfăcătoare, care:

– nu ne permit să avansăm în subiectul abordat;

– nu exprimă cu claritate gândirea acestuia;

– ascund incertitudini, preocupări, probleme cu care se confruntă etc.;

– reprezintă comportamentul de eschivare şi/sau neîncredere.

În aceste condiţii, persoana „OK" va fi interesată să îşi relanseze interlocutorul pentru a afla şi a şti şi mai mult, fără să

blocheze şi/sau să influenţeze prea mult, determinându-l să înţeleagă că obiectivul este de a rezolva problema apărută în maniera cea mai favorabilă şi eficientă pentru ambele părţi.

Persoana „OK" dispune, în contextul dat, de mai multe mijloace esenţiale, care constituie *„relansări"* de dialoguri, cum sunt:

a) „relansările" pasive:
- scurte precizări vizând mai buna şi rapida înţelegere;
- propoziţiile şi/sau frazele neutre;
- momentele de tăcere expresivă etc.

b) „relansările" active:
- rezumatul sau reformularea;
- reexprimarea sentimentelor etc.

Cele câteva considerente expuse conduc la concluzia că a asculta şi a formula întrebări reprezintă tot atâtea aspecte ce se impun a fi detaliate în scopul de a le stăpâni şi utiliza eficient în dificila încercare de a inversa *„rolurile"* jucate de diferiţii *„actori"* ai **AT**.

3.4.1. Ascultarea

Confucius spunea: *„Omul are două urechi şi o gură pentru a asculta de două ori mai mult decât vorbeşte"*, iar ***Dean Ruske*** afirma: *„Ascultarea este cea mai subtilă metodă de a convinge pe cineva"*. Iată că luând în considerare numai aceste două păreri putem să ne dăm seama de importanţa pe care o prezintă ascultarea ca metodă de comunicare.

A-ţi asculta interlocutorul poate părea un lucru simplu, dar să nu uităm că însăşi a comunica înseamnă a şti să asculţi şi că managerul (conducătorul) nu îşi poate permite să comunice oricum. El trebuie să ştie să comunice **eficace**, adică să-şi îndeplinească scopul în care comunică, şi **eficient**, deci cu un consum minim de resurse. El trebuie să comunice şi **suportiv**, adică să sprijine relaţia cu interlocutorul, să păstreze canalele de comunicare deschise.

Statisticile americane susţin că managerii de succes îşi dedică peste 75% din timpul lor activităţii de comunicare, şi cu cât poziţia lor ierarhică este mai înaltă, acest timp este mai mare ajungând la peste 95%. Ponderea celor 4 modalităţi de comunicare este următoarea: 50% ascultat, 25% vorbit, 15% citit şi 10% scris.

Cunoaşterea acestor statistici ne îndeamnă la o serie de întrebări: *Ce înseamnă a asculta eficace, eficient şi suportiv pentru un manager? Ce ne împiedică în a asculta? Ce putem face pentru a ne îmbunătăţi deprinderile de a asculta? Care sunt obiceiurile bune*

şi rele în ascultare? În cele ce urmează vom răspunde la unele dintre aceste întrebări.

Ascultarea eficace nu este o simplă ascultare pasivă, în maniera unui înregistrator, ci dimpotrivă o ascultare dinamică, activă, în timpul căreia este analizat tot ce a spus interlocutorul, se fac conexiunile necesare şi se constată ce elemente importante lipsesc pentru a putea desprinde concluziile de rigoare.

Ascultarea activă presupune o serie de tehnici menite să asigure recepţionarea corectă a mesajului şi reţinerea lui optimă, atunci când posibilitatea de a interacţiona cu vorbitorul este limitată (de exemplu, în cazul ascultării unei conferinţe, a unor instrucţiuni, sarcini, informaţii etc.). Iată câteva din aceste tehnici:

– urmăriţi cu atenţie mesajul neverbal, paralimbajul, anumite cuvinte-cheie sau tipare verbale folosite; urmăriţi eventualele contradicţii în argumentaţie. Cresc astfel şansele unei recepţii corecte;

– căutaţi ideile principale şi informaţiile ce vin în sprijinul lor, pentru a putea fi cât se poate de logic şi obiectiv în interpretare;

– depistaţi modul de organizare a mesajului (este o structură de tip „pro/contra"; structura după „avantaje/dezavantaje"; după „asemănări/deosebiri"; după „plăcut/neplăcut"; după evenimente cronologice etc.). Se va reţine astfel mesajul mult mai uşor;

– sumarizaţi mental mesajul, pe etape sau la sfârşit, sub forma unei imagini sau a schiţei ideilor principale. Aceasta vă va ajuta să vă concentraţi asupra mesajului şi să-l reţineţi mult mai uşor;

– corelaţi mental mesajul cu experienţe personale. Mesajul va deveni mai interesant şi concentrarea asupra lui mai uşoară;

– luaţi notiţe, ele vă vor ajuta ulterior memoria. Această activitate are în acelaşi timp şi rolul de a preveni distragerile şi demonstrează vorbitorului interesul dumneavoastră pentru ceea ce vă spune.

De asemenea, ascultarea trebuie să fie **interactivă** – presupune posibilitatea de a interacţiona direct cu vorbitorul prin punerea de întrebări şi prin intermediul solicitării de confirmare a mesajului (prin parafrazare, verificare a percepţiei mesajului, solicitare de completări şi memorizare).

Văzut prin prisma şi perspectiva **AT**, ascultarea joacă un rol important în comunicare sau în schimbul de informaţii, constituind unul dintre mijloacele cele mai eficace pentru buna

„funcționare" a **A**. Menționăm de asemenea faptul că ascultarea eficace nu este numai un mijloc de culegere și/sau schimbul de informații pentru soluționarea problemelor, ci și unul de stabilire a relației și a climatului satisfăcător între indivizi și/sau grupuri. În ultimă instanță, ascultarea eficace constituie una dintre cele mai bune maniere pentru a-l determina pe interlocutor să simtă că este OK; cu cât îl vom asculta cu mai multă atenție, cu atât acesta se va simți, necondiționat, acceptat ca partener valabil la discuție. De la și prin privirea pe care i-o adresăm, va constata că îl ascultăm și că îi acordăm o atenție maximă.

Aceasta nu înseamnă însă că trebuie abandonată gândirea, opinia și punctul de vedere personal, pentru a le adopta pe cele ale interlocutorului. Ascultând, în vederea obținerii maximului de informații pentru **A**, vom putea ajunge în stadiul de a dispune de toate elementele necesare adoptării unei decizii în deplină cunoștință de cauză. În caz contrar, o ascultare ineficace îl va determina pe interlocutor să ne privească în ochi și să sesizeze imediat că nu este OK, concluzionând lucruri dintre cele mai demoralizante: nu i se acordă nicio atenție; i se iau în derâdere opiniile și dorințele; este mult prea „mic" pentru universul nostru etc. Rezultatul în termeni de relații („roluri") sau climat va fi mai curând negativ și va genera serioase dificultăți pentru atingerea obiectivelor comune ale conducerii, prin transpunerea în rolul + +.

Concret, ne putem „acorda" dreptul de a ne exprima dorințele în raport cu modul de a asculta al interlocutorilor, solicitând acestora să ne asculte, după cum putem la fel de bine să refuzăm rămânerea într-o situație în care nu suntem ascultați.

De exemplu: – *„Sunteți sigur că nu vom fi deranjați în următoarele 10-15 minute, pentru a discuta o problemă foarte importantă?" „Am senzația că sunteți mult prea ocupat pentru a mă asculta, așa că prefer să amânăm discuția pentru altă dată când veți fi mai disponibil".*

În caz invers, când ni s-a cerut să ascultăm, este necesară adoptarea măsurilor de a nu fi întrerupți solicitând, spre exemplu, altor persoane de a nu fi deranjați (evident cu excepția interlocutorului). Sau în altă ipostază, putem limita durata întrevederii, mai ales dacă simțim că interlocutorul are tendința să ne „invadeze" și să ne consume timpul în mod inutil (spre exemplu: *„Vă pot acorda 10-15 minute, apreciați că sunt suficiente?").* Iar această situație va fi mai puțin jenantă decât cea în care îl vom lăsa să vorbească la nesfârșit, neascultându-l.

Ascultarea ineficace este un semn şi un mijloc de devalorizare a interlocutorului, a opiniilor şi soluţiilor propuse de acesta vis-à-vis de unele probleme ale conducerii. Mai mult, în termeni de climat, de relaţii interumane şi de eficacitate obiectivă, devalorizarea se dovedeşte, la orice nivel, total nefastă.

3.4.2. Întrebările

În general, punem întrebări pentru a obţine răspunsuri referitoare la ceea ce interlocutorul ştie, gândeşte şi simte despre problematica discuţiei, deci vom obţine feedbackul interlocutorului nostru. Întrebările sunt importante deoarece clarifică, orientează şi stimulează comunicarea, oferă posibilitatea completării informaţiilor (mesajului) despre problema în discuţie dar şi despre interlocutor, informaţii care constituie deja obiectul unei prime păreri formate în urma ascultării acestuia şi care, în acelaşi timp, vor stimula **A** din noi.

Este foarte important ca managerul să stăpânească la perfecţie tehnica punerii întrebărilor altfel *„riscăm să creăm interlocutorului senzaţia că procedăm la un interogatoriu sau, dimpotrivă, că suntem total dezinteresaţi de persoana sa"*[3].

A stăpâni tehnica punerii întrebărilor înseamnă a pune acel tip de întrebări pentru care urmărim obţinerea unui anumit tip de răspuns. În acest sens, în cele ce urmează, vom detalia tipurile de întrebări: deschise, închise, orientate şi neutre.

a) Întrebări deschise – permit obţinerea unor informaţii bogate, uneori nebănuite sau nesperate, dar pot conduce şi la depresiuni. Acest tip de întrebare dă interlocutorului întreaga libertate pentru a-şi formula răspunsul. În acest mod, ea permite obţinerea de informaţii şi păreri mai complete şi mai nuanţate şi îndeosebi, permite explorarea sentimentelor în legătură cu problema sau acţiunea propusă. Spre exemplu: *„Ce părere aveţi în legătură cu...?"; „Spuneţi-mi mai mult despre ..."*.

Dacă această tehnică de „extragere de informaţii" ni se aplică nouă, putem să evităm prin reacţii ca: *„Ce anume doriţi să ştiţi?"; „Vă rog să fiţi mai specific"*.

b) Întrebări închise – obligă interlocutorul să formuleze un răspuns explicit în legătură cu o anumită problemă, practic îl determină să răspundă prin „Da" sau „Nu". Spre exemplu: *„Sunteţi de acord cu propunerea făcută?"; „Ştiaţi de situaţie?"; „Acceptaţi prima sau a doua soluţie pe care v-am propus-o?"*.

În general, întrebările închise nu permit obţinerea mai multor informaţii şi/sau explicaţii, nefiind relevatoare asupra modului de

[3] Dan Popescu, *op.cit.*, p. 161

a gândi, în profunzime, al interlocutorului. În schimb, ele îl determină să adopte o poziție și uneori să își clarifice modul de a gândi. În opoziție cu cele deschise, întrebările închise sunt, deci, „centrate" asupra unui obiectiv și/sau decizie de adoptat.

Principalul lor dezavantaj este că pot fi interpretate de către interlocutor ca manipulatoare. În consecință, este recomandat ca utilizarea lor este a fi făcută cu prudență.

c) Întrebările orientate – implică sau sugerează interlocutorului răspunsul. Aceasta însă corespunde destul de rar spontaneității sau opiniei personale a interlocutorului. Cum poate fi identificată o întrebare orientată? Iată un potențial mijloc, în situația în care intuiți care va fi răspunsul dat de interlocutorul dumneavoastră, înainte ca acesta să îl formuleze: întrebarea orientată. Spre exemplu: *„Nu credeți că ..?"; „Nu am putea să ..?"; „Nu ați dori să ...?"* etc.

Întrebările orientate conferă un înalt grad de dominare și manipulare a interlocutorului, mai ales atunci când sunt formulate de cadre manageriale unor subordonați.

Față de intențiile celui care formulează un asemenea tip de întrebare, răspunsul va fi, aproape sigur, validant.

Din considerentele expuse rezultă că în general nu este recomandabil ca **A** să recurgă la întrebări orientate, întrucât nu va putea obține informații suplimentare, ci practic își va putea confirma propriul său punct de vedere. Apelarea la acest gen de întrebare este însă recomandabilă în raporturile **P – C** atunci când **P** urmărește influențarea **C**, oferindu-i un sentiment de siguranță și stăpânire de sine.

d) Întrebările neutre – nu conțin niciun element orientativ al răspunsului și lasă interlocutorului posibilitatea de a-și exprima, în mod real, opinia și punctul personal de vedere. Spre exemplu: *„Care este părerea dumneavoastră în legătură cu ratele dobânzii?"; „Ce părere aveți despre produsele CONTIM?"* etc.

O întrebare neutră impune însă o mare precauție în alegerea cuvintelor și a formei exprimărilor utilizate.

În concluzie, *fiecare tip de întrebare este recomandabil a fi utilizat în funcție de obiectivul și/sau scopul urmărit de persoana care o formulează, în raport cu starea psihologică, pregătirea și disponibilitatea pentru dialog ale interlocutorului.*

3.4.3. Relansările

Relansarea este o tehnică utilizată în situația în care interlocutorul dă un răspuns „tangențial", „alăturat", deci nesatisfăcător, incomplet sau inadaptat.

Pentru a putea conduce eficient o întâlnire (reuniune) este necesară stăpânirea unor relansări corespunzătoare, utilizabile în momentul în care interlocutorul nu a formulat un răspuns precis la întrebările ce i-au fost adresate.

Există două tipuri de relansări: pasive şi active.

a) Relansări pasive

Acestea pot fi uşor de învăţat şi reţinut, putând deveni o a doua „natură" a celui care le utilizează şi constau în:

– scurte orientări comprehensive (de înţelegere) ca de exemplu: „înţeleg", „da", „corect", „aşa este" etc. Ele îl determină pe interlocutor să simtă efectiv faptul că îl ascultăm cu atenţie şi, în consecinţă, înţelegem ceea ce spune;

– propoziţii sau fraze neutre, care îl încurajează pe interlocutor să continue, fără însă a-l influenţa în formularea ideilor sale. Spre exemplu: *„Îmi puteţi da şi alte detalii?"*; *„Cum apreciaţi particular, problema pusă în discuţie?"* etc.

Un mijloc extrem de simplu pentru a relansa discuţia printr-o frază neutră constă în reformularea, sub formă interogativă, a ceea ce tocmai a spus interlocutorul. Spre exemplu:

«***Interlocutorul***: *Iată concluzia la care am ajuns, alegerea este foarte simplă.*

Noi: *Este foarte simplă?* sau *Ce înţelegeţi dumneavoastră prin „alegerea este foarte simplă"?*»

– atitudinea corporală care, de asemenea, poate servi relansării pasive: a da afirmativ din cap; a se înclina uşor către interlocutor pentru a-i demonstra interesul pe care îl avem faţă de ceea ce spune etc. Acestea sunt tot atâtea modalităţi de a influenţa, într-o manieră favorabilă, continuarea comunicării;

– utilizarea eficace a pauzelor (tăcerii) care, apelată în mod judicios, va determina interlocutorul să spună mai mult despre ceea ce gândeşte asupra problemei discutate. Scurtele momente de tăcere pot lăsa interlocutorului senzaţia că răspunsul formulat de el nu este total satisfăcător sau ne apare ca fiind „alăturat", incitându-l să completeze ideile, să ne spună din ce în ce mai mult.

Invers, momentele de tăcere mai mari de câteva secunde, prelungite, pot determina interlocutorul să trăiască tensiuni interioare şi, în consecinţă, îl aduc în stadiul de a limita comunicarea. Este recomandabil ca momentele de tăcere să fie judicios utilizate, în funcţie de situaţie, interlocutor şi de relaţia deja stabilită.

b) Relansări active

Relansările active sunt mai dificil de utilizat şi implică, din partea celui care apelează la ele, mult antrenament şi voinţa de a nu-şi influenţa interlocutorul.

Printre cele mai cunoscute tipuri de relansări active se înscriu *rezumatul* şi *reexprimarea sentimentelor.*

b1) Rezumatul este o sinteză a ceea ce interlocutorul ne-a comunicat până la un anumit punct al conversaţiei.

Scopul rezumatului îl constituie reformularea celor spuse, fără a le deforma şi/sau adăuga elemente ale propriei noastre gândiri.

Rezumatul constituie de altfel o tehnică ce poate fi iniţiată şi pentru persoana care ascultă, nu numai pentru cea care vorbeşte. Astfel, putem spune, spre exemplu, după ce ne-am exprimat punctul de vedere asupra unui subiect sau a unei probleme: *„Nu sunt sigur că m-am făcut bine înţeles, îmi puteţi rezuma cele spuse?"*; în acest caz, ne vom asigura că interlocutorul nostru a ascultat şi a înţeles. Iar dacă apar câteva mici erori, nu este grav, putându-i spune: *„Este exact cu excepţia faptului că ..."* şi, eventual, solicitându-i ulterior, un alt rezumat.

Rezumatul se poate dovedi util şi pentru clarificarea în orice moment a unor puncte de vedere apărute în comunicare, precum şi pentru pregătirea concluziilor finale ale unei întrevederi (de exemplu, şedinţa de lucru).

b2) Reexprimarea sentimentelor se aseamănă cu rezumatul, cu excepţia faptului că, în loc de a rezuma ceea ce interlocutorul nostru a spus, vom sintetiza ceea ce acesta nu a reuşit să exprime. Spre exemplu: *„Simt o oarecare tensiune în atitudinea dumneavoastră. Mai mult, am impresia ca această situaţie vă este total inconfortabilă".*

Reexprimarea sentimentelor este cu atât mai utilă cu cât anumite persoane sunt adeseori reticente în a-şi exprima propriile simţăminte. În aceste cazuri, *„dacă vom sugera respectivelor persoane că asemenea sentimente există, ele vor fi mai comprehensibile şi chiar mai „deschise" faţă de noi"* [4].

Riscul cel mai mare existent în această formă de relansare activă îl constituie faptul că reexprimarea sentimentelor face apel la capacitatea noastră de a intui (ghici) starea emoţională a interlocutorului. Şi dacă ne vom înşela, interlocutorul se va simţi profund lezat, jignit, insultat etc., mai ales dacă vom persevera în greşeala noastră.

[4] *Ibidem*, p. 165

Rezultă deci că reexprimarea sentimentelor este o tehnică dificilă, care solicită o anumită distanţare de problema dezbătută, precum şi o bună relaţie persuasivă între ambii interlocutori.

Din cele arătate la acest capitol, putem desprinde câteva concluzii, şi anume:

– comunicăm şi când ascultăm, ascultarea constituind o regulă de bază, tehnica cea mai eficientă a comunicării;

– o comunicare eficace şi eficientă presupune realizarea feedbackului în procesul de transmitere/primire a mesajului (*feedbackul de recomandare*, adică a spune părerea, a da un sfat, o instrucţiune etc.; *feedbackul de deflectare*, adică asigurarea interlocutorului că ajutorul, înţelegerea, soluţiile de care are nevoie există şi că au funcţionat şi în alte situaţii similare; *feedbackul de reflectare*, care constă în parafrazarea mesajului prin reformularea acestuia cu cuvinte proprii şi *feedbackul probativ*, care se caracterizează prin punerea de întrebări în legătură cu ceea ce tocmai aţi ascultat);

– pentru a nu se bloca căile de comunicare este foarte utilă alternarea formelor de interacţiune (prin punerea de întrebări şi prin confirmare) în timpul procesului de ascultare interactivă;

– şi ca o regulă generală, în timp ce ascultaţi activ şi interactiv, „comunicaţi" vorbitorului prin întreg comportamentul dumneavoastră că îl auziţi şi îl înţelegeţi, că apreciaţi şi acceptaţi sentimentele care se află în spatele cuvintelor lui – condiţie esenţială a comunicării eficiente;

– indiferent ce simte, ce spune şi ce gândeşte interlocutorul el trebuie să fie convins că este apreciat de dumneavoastră ca persoană, că nu îl evaluaţi şi judecaţi, ci îl ascultaţi.

Întrebări şi subiecte de comentat

1. Enumeraţi elementele de bază ale unei strategii de comunicare.
2. Comentaţi afirmaţia: „**AT** este un excelent mijloc de analiză şi acţiune în cadrul comunicării".

Bibliografie selectivă

1. Cordon, A., (coord.), *L'Analyse tranzactionelle*, Editions d'organization, 1987

2. Popescu, Dan, *Arta de a comunica*, Bucureşti, Editura Economică, 1998

CAPITOLUL 4
GESTIONAREA COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE

4.1. Necesitatea gestionării comunicării
4.2. Modalități de gestionare a comunicării

4.1. Necesitatea gestionării comunicării

Evoluția teoriei sistemului de comunicare umană parcurge o perioadă de peste două milenii, pentru a intra în secolul nostru cu o serie de necunoscute și încă dintre cele esențiale:

- cum acționează stările emoționale asupra comunicării;
- raportul care se formează între rațiune și comportament;
- motivațiile și interdependențele acestora cu comunicarea.

Toate aceste subiecte nepătrunse așteaptă însă a fi elucidate pentru o mai bună cunoaștere de sine și pentru ca acțiunile raționale să prevaleze asupra manifestărilor primare ale comportamentului uman.

Obiectivele și deciziile privitoare la modalitățile de acțiune în organizații nu pot declanșa activități profesionale decât prin intermediul comunicării, sunt dependente de posibilitățile de comunicare dintre oamenii implicați. Organizarea explicită a acțiunilor, folosind normele juridice impuse de organizații cu funcții gestionare, ca și norme și măsuri de tip organizatoric interne, se concretizează în raporturi formalizate între oameni, raporturi ce ordonează comunicarea pe domenii ce corespund genurilor de necesități ce exercită presiuni pentru a fi satisfăcute, și în interiorul lor, în modalități ce decurg din capacitățile informaționale ale celor implicați în conceperea soluțiilor.

Gestionarea comunicării s-a impus ca o necesitate întrucât în organizările sociale acest proces este inevitabil, oamenii comunicând *„pentru a conlucra în satisfacerea unor necesități proprii în stare de veghe"*[1].

Prin sintagma **gestionarea comunicării** desemnăm ansamblul de intervenții realizate de oameni, corelate atât în contextul comunicării, cât și în situația în care se comunică, prin care se evită erorile de comunicare, se identifică și se elimină barajele în

[1] Lucian Culda, *Devenirea oamenilor în procesualitatea socială*, București, Editura Licorna, 1998, p. 179

comunicare sau, cu alte cuvinte, se încearcă optimizarea comunicării. Posibilităţile oamenilor de a sesiza şi satisface necesitatea de gestionare a comunicării (a unora dintre relaţiile informaţionale sau a unor aspecte care le condiţionează) sunt iniţial reduse şi afectate de posibilităţile de interpretare disponibile. Ca urmare, este posibil ca măsurile gestionare să fie iniţial puţin eficace, să conţină şi acţiuni eronate, dar ele să se amelioreze succesiv. Pe măsură ce capacitatea de procesare a informaţiilor se dezvoltă, activităţile gestionare pot fi mai performante, se diversifică şi se particularizează în funcţie de domeniul în care se comunică şi de problematica relaţiilor informaţionale. Astfel, gestionarea comunicării va cuprinde şi activităţi prin care oamenii sunt susţinuţi să se socializeze funcţional, reuşesc să formalizeze canale şi modalităţi de comunicare, produc şi ameliorează bănci de date, reuşesc să sesizeze în timp real nevoi de corecţii.

Progresele în explicarea comunicării sunt cele care au făcut posibilă distincţia între comunicarea privată şi comunicarea publică, sesizarea importanţei comunicării în orice gen de acţiune, investigarea „crizelor de comunicare" şi înţelegerea necesităţii **gestionării** comunicării publice. Cercetarea ştiinţifică a produs suficientă informaţie teoretică pentru ca problematica deosebit de subtilă a comunicării să poată face obiectul activităţii educaţionale, pentru a se conştientiza necesitatea gestionării relaţiilor publice, dar şi pentru a se concepe strategii de agresare sistematică a capacităţii oamenilor de a procesa informaţii, de a comunica şi de a interacţiona prin intermediul comunicării[2].

Comunicarea între oameni presupune o minimă comuniune, o minimă compatibilitate a procesorilor de informaţii implicaţi. În caz contrar, comunicarea nu poate fi reală; ori nu-i posibilă, ori conţine rezerve, suspiciuni, nu poate fi credibilă. Dacă situaţia de comunicare este conştientizată, ea poate să producă paranteze de comunicare cu scopuri clarificatoare, care pot restabili comunicarea; în cazul în care dificultăţile de comunicare nu sunt conştientizate, erorile ce intervin în comunicare se pot dezvălui ulterior, prin consecinţele lor. Comunicarea poate fi afectată de raporturile ce se stabilesc, în cazul fiecărui interlocutor, între bioprocesorii şi interpretorii săi, dar şi de incompabilităţile posibile între bioprocesorii interlocutorilor sau între interpretorii implicaţi în comunicare.

[2] Lucian, Culda, *Organizaţiile*, Bucureşti, Editura Licorna, 1999, p. 163

Compatibilitatea la nivelul bioprocesorilor este condiția comunicării normale la nivelul interpretorilor, dar interpretorii pot, dacă dispun de anumite proprietăți, să amelioreze comunicarea între bioprocesori. Specializarea interpretorilor justifică diferențierea comunicării, a conținutului ei și a modalităților în care se realizează, în raport cu interpretorii implicați.

Dificultățile de gestionare a organizațiilor, ca și posibilitatea agresării informaționale a organizațiilor sau a oamenilor ce întrețin organizațiile, fac posibile *„crize ale organizațiilor"* și *„crize de comunicare în organizații"*. Utilizăm expresia *„criză de comunicare în organizație"* pentru a desemna situația în care comunicarea profesională între oameni pentru satisfacerea unor necesități nu se mai dovedește a fi funcțională. Suspiciunea, nerespectarea normelor de comunicare, lipsa autorității în relațiile ierarhice, colaborarea unora dintre oameni în activități ce afectează organizația, predominanța comunicării private, sunt indicii clare ale crizei comunicării într-o organizație. Este plauzibil ca atunci când criza de comunicare precede criza organizației, ea să decurgă fie din deficiențe majore în gestionarea organizației, fie din presiuni exercitate de agresiuni informaționale asupra organizației. Starea comunicării în organizație este un indicator al situației organizației, al capacității ei funcționale, în comunicare se regăsesc deficiențele din normări, erorile cuprinse în măsurile administrative, aspectele rămase nesoluționate în oricare dintre domeniile care presupun *gestionarea organizației*. În măsura în care comunicarea dintre ele este afectată de aspecte de genul celor menționate, se dezvoltă incompabilități și tensiuni între oameni, între comunicarea formalizată și cea privată; sesizarea implicațiilor comunicării pentru starea organizației este la originea preocupărilor pentru a se elabora și implementa strategii de gestionare a comunicării în organizații.

Aspectele aduse în atenție dezvăluie că situația organizațiilor și cea a oamenilor în organizații se diferențiază în raport cu caracteristicile comunicării. În cazul în care comunicarea este doar consecința firească a activităților, ea fluctuează sub presiuni inerent contradictorii, care decurg din limitele orizonturilor informaționale implicate în funcționarea organizației. Dacă decidenții încearcă să controleze comunicarea în modalități care decurg din interpretări eronate ale organizărilor sociale și ale situației sociale a oamenilor, deciziile sunt afectate de erorile și simplificările deformatoare pe care interpretările-cadru le conțin; desigur, consecințele disfuncționale se diferențiază în raport cu natura

interpretărilor cadru, ele nu pot fi similare dacă interpretările sunt religioase, ideologice sau teoretice, deoarece lor le sunt specifice alte clase de erori şi simplificări deformatoare[3].

Putem susţine deci că necesitatea gestionării comunicării este determinată de **capacitatea de comunicare** a oamenilor care este produsul şi expresia conexiunilor ce se pot realiza între bio-procesori, interpretorii produşi de socializare şi cei produşi de raportare a oamenilor la diverse aspecte din ambianţa lor, prin care astfel de aspecte le devin accesibile.

4.2. Modalităţi de gestionare a comunicării

4.2.1. Modalitatea empirică de gestionare a comunicării

Istoria şi evoluţia sistemelor de comunicare interumană au cunoscut mai multe perioade principale, aproximativ delimitate:

- perioada clasică (500 î.e.n.-400 e.n.);
- perioada Evului mediu şi a Renaşterii (400-1600);
- perioada modernă (1600-1900);
- perioada contemporană, care în mod regretabil nu pare a avea o contribuţie importantă la dezvoltarea teoriei comunicării, ce devine tot mai rigidă şi mai rezervată.

În lucrarea „Une logique de la communication", Paul Wetzlewick, Janet Seavin şi Dan Jackson au formulat următoarele patru axiome ale comunicării:

- cât trăim este imposibil să nu comunicăm cu cei din jur;
- comunicarea se realizează prin mijloace verbale şi nonverbale, aflate în relaţie strânsă unele cu altele, dar nu întotdeauna concordante; uneori gesturile, mimica, mişcările etc. contrazic mesajul verbal explicit;
- comunicarea este un fenomen bilateral continuu, oarecum cu aspect de cerc vicios; ceea ce transmite emitentul determină reacţii ale interlocutorului, iar acestea generează, la rândul lor, reacţii ale emitentului de mesaj;
- între persoanele care comunică există totdeauna diferenţe de poziţie ierarhică, indiferent de natura acesteia: statut social, poziţie economică, competenţă culturală sau profesională, forţă fizică, ascendent moral, prestigiu, vârstă etc.

În natură şi, firesc, în societate, ca parte a naturii, întregul comunică cu părţile şi invers, în ritmuri, cu intensităţi şi cu mijloace diferite. Orice colectivitate se menţine prin comunicare între membrii ei: animalele dintr-o turmă, păsările dintr-un stol,

[3] *Ibidem*, p. 173

furnicile dintr-un muşuroi, albinele din roi sau stup, peştii din banc; chiar şi celulele vii ale animalelor şi plantelor îşi transmit neîncetat informaţii prin intermediul anumitor radiaţii şi al mediatorilor chimici; stelele îndepărtate ne trimit fotoni şi unde gravitaţionale.

În comparaţie cu orice specie animală, omul dispune de un mijloc de comunicare suplimentar – *limbajul articulat* şi *cuvântul* – de o extraordinară complexitate fiind probabil lucrul cel mai uimitor din Univers. Învăţarea, prin care neajutorata fiinţă numită *copil* se transformă în om, este în esenţa ei un proces comunicaţional de lungă durată şi de o mare complexitate[4].

Evoluţia ştiinţelor umane a contribuit în mod hotărâtor la punerea în evidenţă şi la clarificarea logicilor proceselor de comunicare şi organizare; câmpul de cercetare a rămas totuşi puţin structurat. Există mult de lucru asupra comunicării interpersonale în cadrul grupurilor, de exemplu: dinamica grupurilor realizată de Kurt Lewin, analiza tranzacţională, analiza structurii afective a grupului (Jacob, Levy, Moreno). Dar această abordare oferă o viziune esenţial psihologică asupra comunicării, care conduce la subestimarea rolului jucat de structura organizaţională.

Pe de altă parte, ştiinţele organizării şi ale managementului, în ciuda lărgirii câmpului lor de investigaţie, sunt adesea puţin interesate de funcţiile comunicării. Totuşi, în analiza realizată de Michel Crozier, strategiile şi comportamentul comunicaţional al actorilor este esenţial. Conform acestei abordări actorii au o marjă de autonomie în cadrul organizaţiei şi dezvoltă anumite strategii; puterea este o relaţie de schimb care se negociază, ori esenţa acestui proces de negociere constă în informaţie şi comunicare. Comunicarea este considerată o componentă şi o resursă capitală a funcţionării organizaţiei, dar ea nu este studiată ca atare; unul din motivele acestei situaţii este dificultatea de a discerne cu rigoare noţiunea de *„comunicare în organizaţie"* având în vedere că aceasta se aplică unui teren şi unor domenii de acţiune radical diferite. Analiza organizaţiei ca spaţiu şi sistem de comunicare subliniază avantajele şi preocupările comunicării interne.

Conceptul de competenţă de comunicare, elaborat de Hymes, este reluat de etnometodologii care vorbesc de competenţă interacţională. Etnografii comunicării se vor strădui să descopere caracterul ritual al discursului cotidian şi simbolismul social pe

[4] Gheorghe Arădăvoaice, *Comunicarea în mediul militar*, Bucureşti, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, 1997, p. 16

care îl conţine, apropiindu-se foarte mult de interacţionalismul simbolic; sunt doar câteva exemple din multitudinea de împrumuturi şi schimburi care, de-a lungul anilor, se produc între diferite curente de cercetare din antropologia comunicării. A nu mai considera că limbajul este organizat într-un sistem stabil de simboluri, ci modelat de interpretările actorilor, în cadrul unei situaţii date, reprezintă o optică împărtăşită de ansamblul cercetătorilor care abordează antropologia comunicării, unde toate tendinţele se confundă.

Proslăvind analiza interacţiunilor comunicative şi a limbajului ca activităţi sociale, antropologii au contribuit mult la transformarea *concepţiilor mecaniciste* în *concepţii organiciste*. Unii au văzut în ea, ca şi în lingvistica structurală la vremea ei, un model general de abordare a fenomenelor de comunicare[5]. Pentru a-şi realiza obiectivul – reconstituirea ansamblului de reguli, rituri, norme culturale care formează comunicarea –, antropologii inserează comunicarea în lumea vieţii concrete, istorice şi socioculturale, în care prevalează reprezentările interindividuale şi colective, precum şi elaborările sensului comun.

Comunicarea înnoieşte radical formele dominării sociale; o face însă discret şi chiar fără ca mediatorii care îi gestionează dezvoltarea să fie conştienţi că ea aduce cu sine un nou mod de exercitare a dominaţiei sociale; comunicarea este asimetrică şi inegalitară, dar nu poate fi unilaterală, ea trebuie să ţină seama de reacţiile celor cărora li se adresează (indivizi sau grupuri sociale) mai mult, implică o anumită interactivitate.

Caracteristicile comunicării în câmpul social sunt:

- asimetria, rezultat al importanţei crescânde a dispozitivelor comunicaţionale folosite astăzi de cea mai mare parte a instituţiilor sociale;
- diversificarea modalităţilor de exercitare (discurs argumentativ, persuasiv şi interactiv);
- fărâmiţarea în spaţii care se juxtapun sau chiar se suprapun (comunicarea politică se suprapune uneori cu cea publică, comunicarea publicitară de asemenea);
- participarea diferită în funcţie de clasă şi grup social (acces la media în funcţie de modalităţile de exercitare a controlului social);

[5] Jean Lohisse, *Comunicarea – de la transmitere mecanică la interacţiuni*, Iaşi, Editura Polirom, 2002, p. 167

♦ tendința spre o anumită întrepătrundere cu viața profesională precum și cu spațiul privat; în acest sens, dispozitivele comunicaționale vor ajuta la compatibilizarea mișcării de individualizare a practicilor sociale cu participare la spațiul public.

Revigorarea tonusului motivațional are în vedere motivația interioară, bazată pe convingere, nu vizează motivația exterioară, bazată pe constrângere, care dă desigur unele rezultate, dar numai pe termen scurt și sub supraveghere continuă. Democrit spunea: *„Cel care se folosește de îndemn și de convingere spre virtute, va izbuti mai bine decât acela care recurge la lege și la constrângere"*.

De la sociologia grupului primar (așa-zisa *psihologie* a lui Samuel Andrew Stouffer) și până în prezent s-au înregistrat numeroase mutații organizaționale și relaționale, caracteristicile și pattern-urile general-valabile schimbându-se, iar efectivitatea militară fiind rezultatul noii paradigme a înlocuirii armatei de masă cu cea profesionalizată (a grupurilor mici, înalt motivate), în care, conform concepției lui Janowitz, trebuie să-și găsească materializarea oportună și operativă autoritatea, comunicarea, ierarhia, sancțiunea, statusul, rolul social și socializarea[6]. Analiza organizației militare nu se face cu instrumente și tehnici specifice, ea însoțind în general literatura despre organizația de tip civil.

Comunicarea organizațională nu poate fi privită în afara managementului, ea reprezentând o componentă majoră, fundamentală a acestuia; evoluția managementului a determinat apariția unor forme specifice de comunicare managerială pentru fiecare etapă de dezvoltare a sa. Managementul apare ca activitate practică odată cu civilizația, în procesul de diviziune a muncii, dar ca domeniu de sine stătător, ca știință, managementul s-a separat și a căpătat o existență relativ recentă. Acest fenomen s-a datorat și faptului că el este legat, în cadrul unei instituții, de organizarea economică, de realizarea activităților economice generatoare de bunuri sau servicii. Factorii comuni ai tuturor organizațiilor sunt: oamenii, obiectivele, structura și managementul. Interacțiunea dintre oameni, obiective, structură și capabilitatea de a gestiona eficient resursele umane și nonumane ale organizației determină succesul, respectiv eșecul acesteia, precum și nivelul său de performanță.

Într-un fel sau altul, latura psihosocială a comunicării a stat, e drept că în mod empiric, în atenția oamenilor pe măsura

[6]Revista *Gândirea militară românească*, Statul Major General, Nr. 6/2001, p. 143

devenirii lor ca fiinţe raţionale. Din vremuri imemoriale, când nu apăruse încă noţiunea de *informaţie,* cu atât mai puţin aceea de *comunicare,* ne-au rămas de la înaintaşi nenumărate proverbe, maxime şi cugetări conţinând constatări admirabil formulate, principii şi îndrumări de mare valoare practică, privind folosirea cuvântului – suportul central al comunicării – în modul cel mai potrivit cu scopurile urmărite. Iată câteva exemple:

- „Vorba dulce mult aduce";
- „Cuvântul taie mai mult ca sabia";
- „Una este a înţelege un lucru, şi alta este a-l accepta";
- „Tăcerea spune adesea mai mult decât vorba";
- „Vorba lungă dovedeşte o gândire mai puţin înţeleaptă";
- „Cine nu ştie de cuvânt, nu înţelege nici de ciomag".

Relaţiile verticale în şi între organizaţiile militare, între oameni şi organizaţii, în intimitatea manifestării lor urmează reguli de mult „bătătorite" dar impun şi reguli încă neaflate; gestionarea lor atentă şi pragmatică determină decisiv instituţia performanţei.

4.2.2. Modalitatea ştiinţifică de gestionare a comunicării

Schimbările mai vechi sau mai noi din cadrul internaţional – explozia informaţională, diversificarea şi migraţia rapidă a factorilor de risc – determină o accentuare fără precedent a necesităţii creşterii gradului de profesionalizare a organismelor militare. Eficacitatea instituţiei militare – atât în timp de pace, cât şi în timp de criză sau război – depinde în mod necondiţionat de profesionalismul acesteia.

Comunicarea spontană în organizaţii nu poate fi satisfăcătoare nici pentru organizaţii, nici pentru oameni. Cu cât organizaţiile sunt mai complicate, cu cât în interiorul organizaţiilor se desfăşoară activităţi pentru satisfacerea mai multor necesităţi sau a unor necesităţi ce presupun interacţiuni deosebit de bine corelate, necesităţile de gestionare a comunicării se amplifică.

Cercetările asupra comunicării interpersonale pot arăta complexitatea proceselor de comunicare. Ele constituie deci un antidot împotriva iluziilor, iar analiza comunicării în interiorul grupurilor se concentrează asupra fenomenelor de influenţă tip **leadership**, de construcţia unor reţele de comunicare şi de structurare care stau la baza formării ansamblurilor umane de orice natură.

Comunicarea în noul spaţiu public înnoieşte radical formele dominării sociale; o face însă discret şi chiar fără ca mediatorii care îi gestionează dezvoltarea să fie conştienţi că ea aduce cu

sine un nou mod de exercitare a dominației sociale. Ea este un „catalizator" al schimbării sociale, intrând în mod necesar în interacțiune cu indivizii și cu grupurile sociale cărora li se adresează; paradoxal, ea presupune o anumită participare din partea „țintelor" pe care reușește să le definească cu o precizie din ce în ce mai mare.

Experiențele de psihologie socială au pus accentul pe factorii organizaționali: Claude Flament a studiat influența gradelor de centralizare a grupurilor asupra eficacității comunicării, Claude Faucheux și Serge Moscovici au arătat constrângerile specifice sarcinii de îndeplinit; în aceeași ordine dé idei, lingviștii caută să înțeleagă logica comunicării verbale în situații de muncă.

Procesul comunicării apare ca un sistem de emisie-recepție a informațiilor constituite în mesaje și purtate între cel puțin doi interlocutori. În ultimii 50 de ani, fundamentele teoretice ale științelor informației și comunicării s-au îmbogățit cu aporturi multiple; totuși, în ciuda negărilor și a criticilor, cele trei curente fondatoare inițiale ocupă un loc central:

- modelul cibernetic;
- abordarea empirico-funcționalistă a comunicării în masă;
- metoda structurală și aplicarea sa în lingvistică.

În prezent, cercetătorii caută să analizeze rolul contextului social și instituțional. Ei arată în mod deosebit influența comunicării informale și a dimensiunii simbolice (prestigiu, statut, putere, rituri, relații) din sânul unei organizații. Din această cauză, numeroase tentative de reorganizare și de schimbare se lovesc de apărarea individului care nu acceptă aceste transformări decât prin raportarea la o semnificație pe care le-o acordă; specialiștii în comunicare nu au ajuns la o terminologie bine definită în ceea ce privește noțiunile utilizate.

Epoca modernă a reprezentat *boom-ul* dezvoltării comunicării sub toate aspectele ei. Progresul tehnico-științific a favorizat apariția telefonului, a automobilului, a trenului, intensificând comunicarea nu atât între indivizi, cât mai cu seamă între comunități; de asemenea, a determinat crearea de noi sisteme și modalități de comunicare.

În arhitectura comunicațională, piatra de temelie o constituie, indubitabil, **informația**. Pentru a atrage atenția asupra noii abordări militare a informației (componentă determinantă a războiului clasic, parte preponderentă a războiului modern), unii specialiști militari invocă patru aserțiuni (legi ale informației din

arsenalul atribuit inginerului Edward A. Murphy jr. din Forţele Aeriene ale SUA), astfel[7]:

- „Informaţia pe care **o ai** nu este cea pe care **o vrei**";
- „Informaţia pe care **o vrei** nu este cea de care **ai nevoie**";
- „Informaţia de care **ai nevoie** nu este cea pe care **o poţi obţine**";
- „Informaţia pe care **o poţi obţine** costă mai mult decât **poţi să plăteşti**".

Acest aspect ludic-amar aruncă o lumină difuză asupra încercării de revoluţionare a domeniului naţional prin programe şi strategii de imediateţe şi perspectivă (*Joint Vision* 2010, de pildă) în cunoştinţă de faptul că trăim *„durerile facerii, dacă nu cumva lehuzia de după naşterea unui nou tip de război"* numit metaforic după experienţa „Furtună în deşert" (războiul din Golf), *infowar*. Şi dacă *„informaţia este cheia războiului modern"*, atunci putem vorbi de o nouă ordine internaţională (succesoare a ordinii economice, superioară acesteia şi dinamizând noua ordine) politică. În investigarea fenomenului militar din punct de vedere comunicaţional, unii specialişti consideră că actul informaţional – analizat din perspectiva aspectelor amintite – pune în evidenţă şi o altă valenţă importantă a transferului de informaţii – **valoarea**, care rămâne un concept pragmatic. Judecată ca „succesiune de evenimente ce pot fi înscrise cu ajutorul simbolurilor, capabilitatea de a extrapola esenţe mai presus de întâmplări şi date, din care se pot trage concluzii originale", informaţia este prezentată pentru uzul militar în cinci ipostaze de studiu:

- energie;
- mesaj;
- eveniment;
- marfă;
- rol de cunoaştere.

Cuplul de factori „comunicare-informaţie" (diada existenţial-relaţională) depinde de instrumentul indispensabil prin care gândirea acţionează asupra realităţii obiective, asupra relevării lumii obiective, asupra lumii înconjurătoare, care este fără îndoială *limbajul*. Acesta, fie că e oral, fie că e scris, trebuie să facă posibil (audiovizual şi mintal-imaginativ) drumul comunicaţional cu patru puncte obligatorii de trecere:

- indiciul;
- semnul;

[7] Revista *Gândirea militară românească*, Statul Major General, Nr. 3/2002, p. 38

– simbolul;
– semnalul.

Fără informație, comunicarea nu presupune acel *„praxis cognitiv"* într-un raport simbiotic cu cultura, eficiența acesteia fiind dată, pe de-o parte, de existență, completitudine, vehiculare și viteză, iar pe de altă parte, de înrâurirea relațională asupra comunicării în organizarea socială și de efectul (informațional, interpretativ, culturalizator, recreativ etc.) avut în plan funcțional. De aici, necesitatea binară a unui sens și a unei referințe, cum spunea Iulian Popescu[8], analizând tipologiile comunicaționale: activ-pasiv, pasiv-activ, activ-activ, pasiv-pasiv, propuse de Denis McQuail „pentru a releva relația complementară, complexă, interacțională dintre structurile comunicaționale și organizarea socială". Fără îndoială, cunoașterea mecanismului interacțional informație-comunicare, în funcție de norme și relații de putere este o *necesitate*.

Capacitățile de comunicare din interiorul unei organizații cuprind două dimensiuni, ambele diferențiate: *specializare profesională și socializare*.

Comunicarea profesională este întreținută de necesități active în organizații, de intrările și ieșirile din organizație, dar și de poziția activă a oamenilor; presiunile exercitate de necesitățile oamenilor, evoluția posibilităților lor de manifestare profesională, modificările ce intervin în domeniile private ale existenței lor fac ca oamenii să exercite asupra organizațiilor, în special în epoca actuală, diferite presiuni diversificate, de la presiuni organizante la presiuni dezorganizante, de la presiuni favorabile oamenilor la presiuni ce pot să producă modificări patologizante în procesorii lor de informații. Reperele menționate justifică afirmația că relațiile dintre oameni în organizații sunt departe de a fi cele favorabile și lor și proceselor din organizații, deoarece sunt produse de procesori de informații complicați, ce se constituie sub influențe contradictorii.

Consider că fiecare comunicare este inevitabil influențată de particularitățile psihosociale ale persoanelor implicate. Fiecare om este împins în acțiune de anumite motivații, se raportează la un cadru de referință, are un nivel de instrucție și educație, idealuri și aspirații, ceea ce influențează modul de *„recepție"* și de *„emisie"* în procesul comunicării.

---

[8] Iulian Popescu, *Postfață* (D. McQuail, *Comunicarea*), București, Editura Institutul European, 1999, p. 261

O axiomă arhicunoscută afirmă că cine are informaţii dispune de putere. Practica relevă că cele mai bune rezultate în conducere, obţin acei comandanţi (şefi) care dispun şi de informaţii complete, reale şi oportune, iar mijlocul prin care acestea ajung – atât la comandant, cât şi la executant – circulaţia ascendentă, descendentă şi pe orizontală – este **comunicarea**; iată de ce organizaţia militară este indubitabil condiţionată de calitatea actului comunicării.

Am convingerea că strădaniile cadrelor militare, de la toate nivelurile ierarhiei militare de ameliorare a comunicării, prin studiu şi prin decantarea propriei experienţe, pot juca un rol de primă mărime în direcţia corectării fenomenelor disfuncţionale din sfera relaţiilor interumane, deci în funcţionalitatea organizaţiei militare.

Ca parte a organismului social, armata este un sistem destinat să acţioneze în situaţii deosebite. Pentru aceasta ea se pregăteşte printr-o activitate intensă de instruire, pe parcursul căreia este nevoie de o la fel de intensă comunicare între comandanţi şi executanţi. De pildă, comandanţii de plutoane şi companii, cadrele didactice din instituţiile de învăţământ consumă cea mai mare parte din timpul lor de muncă schimbând mesaje, comunicând cu cei pe care îi instruiesc şi îi educă.

A evalua, a lăuda, a sancţiona, a hotărî, a motiva etc. sunt toate acţiuni legate de actul de comandă; punerea acestora în practică nu este simplă dacă nu se cunoaşte dificila artă a comunicării prin care comanda se manifestă şi prin care se ajunge la subordonat. Dispunând acum de un apreciabil spaţiu pentru manifestarea iniţiativei în materie de comportament faţă de subordonaţi, o parte deloc neglijabilă dintre tinerele cadre îşi ţin cu greu sub control anumite porniri şi impulsuri generate de încrederea prea mare în puterea reţetelor educative rapide, neglijând în mod nepermis activitatea formativă, în centrul căreia se găseşte **comunicarea**.

Aceşti comandanţi de subunităţi lasă în prea mare măsură mână liberă gradaţilor, ei înşişi tineri, lipsiţi de experienţa activităţilor militare, mai puţin motivaţi pentru îndeplinirea atribuţiilor ce le revin, unii cu înclinaţii cam *„excentrice"* în materie de tratare a subordonaţilor. Iată de ce, consider că acolo unde apar aşa-numitele *„practici neregulamentare"*, există lacune în ceea ce priveşte comunicarea şi trebuie luate de urgenţă măsurile care se impun pentru revenirea la climatul favorabil ce este indispensabil organizaţiei militare.

Şi în cazul comunicării interpersonale, şi în cel al comunicării de grup, conducătorul militar poate influenţa calitatea comunicării, atât în calitatea sa de iniţiator şi coordonator al comunicării (emiţător), cât şi în cea de receptor. La emiţător existenţa unor dificultăţi în capacitatea sa de transmitere a informaţiilor poate influenţa negativ procesul comunicaţional datorită unor cauze cum ar fi: insuficienta documentare, tendinţa de a transforma dialogul în monolog, utilizarea unui limbaj neadecvat persoanei, iritabilitatea, lipsa de atenţie sau de abilitate în dirijarea şi controlul dialogului.

Comunicarea rămâne factorul coagulant al grupului, chiar şi în momentul când în această structură închisă – cum sunt şi subunităţile militare – apar diferenţe de opinii, situaţii conflictuale care pot conduce la marginalizare, la scoaterea în afara grupului a disidenţilor. Dar ceea ce trebuie remarcat, este faptul că aceste grupuri mici, în care informaţia circulă orizontal, îşi creează totuşi „obişnuinţe" care dau naştere unor „linii de influenţă" ce corelează, dirijează şi imprimă activităţii o anumită direcţie. Deşi nu sunt încă instituţionalizate, aceste „linii de influenţă" anticipă în mod „natural", la nivel microsocial, structurile de forţă care acţionează la nivelul macrosocial al societăţilor, acolo unde interacţiunea socială şi comunicaţională (se) realizează (într-) un cadru formal, organizat[9].

Întrebări şi subiecte de comentat

1. Identificaţi limitele comunicării organizaţionale din perspectiva concepţiilor mecaniciste.

2. Comentaţi afirmaţia: „Organizaţia militară este indubitabil condiţionată de calitatea actului comunicării".

Bibliografie selectivă

1. Arădăvoaice, Gheorghe, *Comunicarea în mediul militar*, Bucureşti, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, 1997

2. Culda, Lucian, *Devenirea oamenilor în procesualitatea socială*, Bucureşti, Editura Licorna, 1998

3. Culda, Lucian, *Organizaţiile*, Bucureşti, Editura Licorna, 1999

[9] *Ibidem*, p. 265

4. Lohisse, Jean, *Comunicarea – de la transmitere mecanică la interacţiuni*, Iaşi, Editura Polirom, 2002

5. Popescu, Iulian, *Postfaţă* (D. McQuail, *Comunicarea*), Bucureşti, Editura Institutul European, 1999

6. Revista *Gândirea militară românească*, Statul Major General, Nr. 6/2001

7. Revista *Gândirea militară românească*, Statul Major General, Nr. 3/2002

CAPITOLUL 5
COMUNICARE ŞI CONDUCERE ÎN ORGANIZAŢIE

5.1. Caracteristici ale comunicării manageriale
5.2. Scopul, obiectivele şi rolurile comunicării organizaţionale
5.3. Funcţiile comunicării organizaţionale
5.4. Relaţia cultură comunicaţională – cultură organizaţională în activitatea de conducere
5.5. Formele comunicării manageriale
5.6. Comunicarea şef-subordonat

5.1. Caracteristici ale comunicării organizaţionale

Comunicarea organizaţională nu poate fi privită în afara managementului, ea reprezintă o componentă majoră, fundamentală a acestuia. Evoluţia managementului a determinat apariţia unor forme specifice de comunicare organizaţională pentru fiecare etapă din dezvoltarea sa.

Managementul apare ca practică odată cu civilizaţia, în procesul de diviziune a muncii, dar ca domeniu de sine stătător, ca ştiinţă, managementul se separă şi capătă existenţa de sine stătătoare relativ recent. Acest fenomen s-a datorat şi faptului că managementul este legat de organizarea economică, de realizarea oricărei activităţi economice producătoare de bunuri sau de servicii în cadrul unei instituţii, iar despre instituţie (evident în sensul economic al termenului) putem vorbi abia începând cu secolul al XX-lea.

Managementul începutului de secol s-a realizat simultan în boom-ul dezvoltării economice şi industriale, cu revoluţia industrială, ceea ce a determinat perceperea managementului ca *„management al maşinilor"*. Dezvoltarea era percepută ca o dezvoltare tehnică, o preocupare cât mai intensă pentru eficientizarea maşinilor, pentru creşterea ponderii maşinilor în orice domeniu de activitate. Această perioadă a condus la existenţa unui management de tip autocratic. Noţiunea de şef era sinonimă cu noţiunea de manager, fapt ce determină existenţa unei comunicări de tip prescriptiv, rolul comunicării era acela de a transmite informaţiile de sus în jos; de cele mai multe ori aceste informaţii,

instrucţiuni aveau caracter de sarcină obligatoriu de îndeplinit; era o comunicare verticală şi în general într-un singur sens.

După al doilea Război Mondial, odată cu schimbările importante din societate, cu apariţia cu rol din ce în ce mai crescând a sindicatelor, relaţiile de management cu accent pe importanţa maşinii se modifică, de data aceasta accentul căzând asupra oamenilor. Este vorba de un management umanizat, care schimbă perspectiva comunicării manageriale. Managerul nu mai este numai un simplu organizator al maşinilor, un simplu administrator al resurselor materiale, ci şi un administrator al resurselor umane. Comunicarea organizaţională apare astfel ca o funcţie de o importanţă deosebită în activitatea de management, ca instrument de lucru în managementul resurselor umane, în îndeplinirea funcţiilor şi în realizarea obiectivelor organizaţiei. Rolul comunicării creşte într-atât încât cursurile de comunicare organizaţională introduse încă din 1920 la universităţile Harvard, Virginia Darden School şi Dartmouth Tuck School din Statele Unite ale Americii devin obligatorii pentru educaţia oricărui manager american, impunându-se ceva mai târziu şi în Europa.

După anii '70 odată cu dezvoltarea managementului, cu apariţia managementului de performanţă, managerul devine şi întreprinzător pe lângă administrator de resurse şi lider. Datorită diferenţierii atribuţiilor sale şi a complexităţii acestora (ca administrator organizează procesele existente la nivel organizatoric, ca lider decide, ia decizii, conduce eficient; ca întreprinzător acţionează în momentul potrivit pentru buna funcţionare a organizaţiei) comunicarea organizaţională devine o adevărată forţă, ocupă un loc central în activitatea oricărui manager.

Fiecare manager trebuie să dezvolte şi să promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare care să-i permită ajustarea permanentă a structurii şi a procesului organizaţional la condiţiile în aflate în continuă schimbare. De asemenea, prin rolul său de negociator, de promotor al politicii organizaţionale şi transmiţător al acestei politici, managerul trebuie să-şi formeze şi să întreţină o reţea de contacte cu partenerii organizaţiei, în realizarea politicii externe şi în acelaşi timp, o reţea de informaţii deosebit de utilă în realizarea politicii interne a firmei.

În concluzie, managementul modern acordă un rol deosebit de important comunicării pe care o consideră o componentă vitală a sistemului managerial al oricărei organizaţii, fie aparţinând managementului privat, fie aparţinând managementului public.

Comunicarea organizațională reprezintă o formă a comunicării interumane, un instrument de conducere cu ajutorul căruia managerul își poate exercita atribuțiile specifice: previziune, antrenare, organizare, coordonare, control și evaluare.

Fiind parte a procesului de conducere (Henry Fayol alătură comunicarea planificării, previziunii, organizării și comenzii ca fiind unul din cele cinci elemente de bază ale managementului) prin care managerul îi înțelege pe subordonați făcându-se înțeles de aceștia, comunicarea organizațională este orientată nu numai spre transmiterea mesajelor, ci și spre schimbarea mentalităților și adaptarea psihologică a acestora la obiectivele sale.

Comunicarea organizațională reprezintă un auxiliar al conducerii care pune în circulație informații despre rezultatul deciziilor care se reîntorc la centrul de decizie, făcând astfel posibilă punerea de acord a execuției cu obiectivele și a rezultatelor cu planificarea.

Importanța comunicării în organizații se datorează și caracterului complex pe care acest proces îl are la acest nivel. Astfel, în orice cadru organizațional există numeroase rețele de comunicații, respectiv grupaje de canale de comunicații regăsite în configurații specifice care alcătuiesc sistemul de comunicații. Rolul deosebit al acestuia în asigurarea funcționalității și eficacității activităților într-o organizație este generat în principal de:

– volumul, complexitatea și diversitatea apreciabilă a obiectivelor existente la nivelul subsistemelor unei organizații, datorate impactului variabilelor mediului ambiant național precum și a celui internațional;

– mutațiile profunde ce survin odată cu evoluția socială, legislativă și economică în fiecare legislatură, și care au un impact deosebit de puternic la nivelul fiecăreia în caracteristicile dimensionale și funcționale ale organizațiilor;

– grupurile și modul de concepere și funcționare al acestora, comunicațiile au rolul unei decizii, de a amplifica legăturile dintre componenții grupurilor, de a consolida coeziunea acestora;

– activitatea membrilor unei organizații care ocupă funcții de conducere, aceștia au rol interpersonal, informațional și decizional (această clasificare de roluri atribuite managerilor aparține lui Mintzberg). El consideră că managerii îndeplinesc trei categorii de roluri: interpersonal, informațional și decizional. Dintre acestea, rolurile informaționale, adică de monitor, difuzor și purtător de cuvânt sunt cele care definesc comunicarea, dar circuitul informațional poate fi identificat și în celelalte roluri. Realizând

această atribuire de roluri, Mintzberg aprecia că pentru o persoană integrată într-o organizaţie, în funcţie de nivelul ierarhic pe care această persoană îl ocupă, comunicarea poate însemna până la 80% din timpul pe care îl consumă).

În concluzie, comunicarea înseamnă aproape totul în management, atât timp cât de calitatea comunicării depinde înţelegerea problemelor cu care se confruntă orice angajat, de la manager până la funcţionarul de pe cel mai jos nivel ierarhic, durabilitatea relaţiilor dintre aceştia, capacitatea managerului de a-şi motiva şi a-şi conduce subordonaţii, dar şi raporturile cu mediul extern organizaţiei din care sunt preluate informaţii deosebit de utile pentru buna funcţionare a acesteia.

De fapt, în conducere, problema comunicării este problema circulaţiei ideilor şi soluţiilor destinate realizării obiectivelor organizaţiei, atât prin canale deschise în organizaţie, cât şi prin cele exterioare.

5.2. Scopul, obiectivele şi rolurile comunicării organizaţionale

Una din componentele importante ale activităţii de conducere o reprezintă schimbul de informaţii şi mesaje realizat între şeful organizaţiei şi subalterni, precum şi între aceştia din urmă.

Particularităţile comunicării manageriale raportate la celelalte feluri de comunicare existente sunt generate de scopul, obiectivele şi funcţiile (rolurile) acestei comunicări, de cadrul şi structura organizaţiilor precum şi de contextul culturii organizaţionale. De asemenea, comunicarea organizaţională din orice fel de organizaţie se supune unor anumite norme de etică specifice care se regăsesc în cultura organizaţională, politica organizaţională şi evident în etica individuală a angajaţilor din funcţiile de conducere.

Angajatul competent nu comunică la întâmplare sau după bunul său plac, ci conform unei anumite strategii, atât în ceea ce priveşte actul de comunicare în sine, cât şi strategia existentă la nivelul organizaţiei, strategie care are rolul de a crea acesteia o imagine pozitivă. Iar cuantificarea acestei imagini este dată de profit, de procentul de piaţă pe care îl deţine, de cifra de afaceri.

Orice angajat cu funcţie de conducere, în calitatea sa de manager, controlează în ce măsură au fost realizate deciziile sale numai dacă poate comunica cu cei care le execută. Numai aşa executanţii pot cunoaşte ce au de făcut, când trebuie făcut, ce trebuie făcut şi pot face cunoscute sugestiile şi problemele lor.

La nivelul organizaţiilor din România, în special la nivelul celor din sectorul public, comunicarea se realizează deficitar

datorită birocratizării excesive care face ca de multe ori o informație să parcurgă o mulțime de nivele ierarhice pentru a ajunge la destinatar.

Deseori manageri de la nivelele superioare (top managementul) sunt lipsiți de informații reale de care au realmente nevoie, fiind suprasaturați de rapoarte interminabile care nu spun nimic.

O comunicare eficientă ar avea în vedere tocmai evitarea unor asemenea situații prin renunțarea la fel de fel de modalități inutile și costisitoare (sub raportul timpului) care îngreunează luarea deciziilor și soluționarea problemelor.

Uneori comunicarea este deficitar realizată datorită unui sistem de comunicații rigid. Sistemul de comunicații trebuie să fie conceput ca un organism dinamic, capabil în orice moment să se adapteze nevoilor de informare ale angajaților din sistem.

Scopul comunicării manageriale în orice organizație este acela al realizării unei informări corecte, eficiente și eficace, atât pe verticală, cât și pe orizontală, în vederea realizării în condiții optime a solicitărilor interne și externe și în concordanță cu obiectivele manageriale și organizaționale stabilite. Pentru aceasta, în procesul de comunicare organizațională din orice organizație trebuie să fie satisfăcute un număr de nevoi comunicaționale fundamentale ale oricărui angajat:

- nevoia de a ști – cunoștințele profesionale necesare pentru îndeplinirea sarcinilor sau executarea funcției;
- nevoia de a înțelege – nu este suficient să știi să faci un anumit lucru, ci trebuie să-l faci și să știi pentru ce trebuie făcut;
- nevoia de a se exprima – de a putea aduce opinia sa la cunoștința celor din nivelele ierarhice superioare de conducere.

Satisfacerea acestor nevoi ale oricărui individ angrenat într-o organizație trebuie corelată concomitent cu respectarea unor condiții ca:

- formularea concisă și exactă a mesajului care trebuie să asigure înțelegerea corectă a acestuia;
- transmiterea rapidă și nedeformată a mesajului;
- fluența și reversibilitatea comunicațiilor;
- descentralizarea luării deciziilor;
- flexibilitatea sistemului de comunicații care trebuie să permită adaptarea acestuia la orice situație nou creată.

Un procent foarte mare din ponderea activităților pe care le desfășoară un manager în cadrul unei organizații îl reprezintă activitățile de comunicare. Acest procent variază în funcție de pozițiile ierarhice la care se desfășoară activitățile astfel, cu cât

un individ se află mai sus în ierarhie, cu atât mai mare va fi ponderea comunicării în activitatea pe care o desfăşoară prin rolurile pe care le îndeplineşte. După Mintzberg există, aşa cum mai spuneam, mai multe categorii de roluri pe care le pot îndeplini indivizii aflaţi în funcţii de conducere: roluri interpersonale, informaţionale sau decizionale.

Ce semnificaţie are în fapt îndeplinirea fiecăruia din aceste roluri?

Rolurile interpersonale se referă la capacitatea managerilor de a reprezenta un anume departament, compartiment sau o anume direcţie în faţa celorlalţi angajaţi, de a motiva şi influenţa angajaţii, de a crea şi a menţine legăturile atât în interiorul, cât şi în exteriorul unei organizaţii.

Rolurile informaţionale se referă la capacitatea managerilor de a colecta, a monitoriza, a prelucra, a sintetiza şi a transmite informaţii în interiorul, ca şi în exteriorul organizaţiei, precum şi între aceasta şi alte organizaţii (sunt realizate, de regulă, de compartimentul relaţii publice din cadrul organizaţiilor).

Rolurile decizionale au în vedere calitatea de întreprinzător, capacitatea de rezolvare a disfuncţionalităţilor, responsabilitatea de a aloca resurse şi capacitatea de a negocia, ce se realizează prin iniţierea de activităţi, de strategii şi tactici care să conducă la schimbare (sunt realizate de toţi angajaţii din funcţii de conducere la diferite nivele ierarhice de la şeful de departament, compartiment, direcţie şi până la managementul de vârf).

În concluzie, comunicarea ocupă un loc central la nivelul procesului de management, cunoscând o evoluţie spectaculoasă, de la o comunicare autoritară, prescriptivă către o comunicare relaţională, democratică.

5.3. Funcţiile comunicării organizaţionale

Comunicarea organizaţională trebuie să aibă în vedere realizarea unor obiective organizaţionale cu caracter permanent, altele decât cele impuse de politica fiecărei organizaţii.

Aceste obiective trebuie să fie corelate cu funcţiile managementului, funcţii ce se desfăşoară într-o formă specifică la nivelul fiecărei organizaţii. Este vorba despre funcţiile de planificare sau previziune, organizare, coordonare, antrenare şi evaluare-control.

Pentru înţelegerea locului şi rolului comunicării la nivelul exercitării fiecăreia din aceste funcţii, este important să cunoaştem semnificaţia acestor funcţii la nivelul managementului general.

În opinia autorilor Ovidiu Nicolescu şi Ion Verboncu *„cunoaşterea şi înţelegerea funcţiilor managementului în mod aprofundat constituie o premisă majoră pentru descifrarea conţinutului ştiinţei şi al practicii riguroase a managementului, pentru eficienţa sistemelor, a metodelor şi a tehnicilor, procedurilor şi modalităţilor ce-i sunt proprii"* [1], iar noi parafrazând putem spune că înţelegerea şi cunoaşterea funcţiilor managementului prin comunicare constituie o premisă majoră pentru descifrarea mecanismelor structurilor oricărei organizaţii.

La nivelul managementului general, funcţia de planificare sau previziune constă în ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale firmei şi componentelor sale, precum şi resursele şi principalele mijloace necesare realizării lor. Rolul acestei funcţii este acela de a stabili ce anume trebuie realizat, cu ce mijloace, în ce condiţii şi în ce orizont de timp. Aceste obiective se realizează prin concretizarea rezultatelor funcţiei de planificare după criteriile: grad de detaliere, obligativitate şi orizont, în prognoze, planuri şi programe. Este evident că la baza întocmirii acestor prognoze, planuri şi programe se află un amplu proces de culegere de informaţii, documentare, prelucrare şi procesare a informaţiilor, proces la baza căruia se află comunicarea. Altfel spus, comunicarea constituie o componentă esenţială a funcţiei de planificare sau previziune, fără de care aceasta nu s-ar putea realiza.

La nivelul unei organizaţii, funcţia de planificare are rolul de a stabili obiectivele pe care aceasta, în baza politicilor specifice profilului şi caracteristicilor organizaţiei, trebuie să le realizeze, să stabilească resursele pe care le alocă, prin bugete, realizării acestor obiective, deciziile ce trebuie luate pentru realizarea lor. Astfel, atât la nivelul intern, cât şi la nivel extern este de neconceput exercitarea de către o organizaţie a funcţiei de planificare fără un real suport comunicaţional, deoarece, numai prin comunicare pot fi întocmite eficient planurile şi politicile de acţiune, pot fi transmise informaţii la diferite nivele ierarhice, pot fi antrenaţi angajaţii, subordonaţii, în procesul de decizie prin cooptarea lor la acest proces, prin luarea acestor decizii în cadrul unor şedinţe sau ca urmare a unor discuţii.

De semnalat este faptul că la nivelul organizaţiilor din România, în special în organizaţiile mari, indiferent dacă aparţin sectorului public sau privat, există deficienţe de realizare a

[1] Ovidiu Nicolescu, Ion Verboncu, *Management*, ediţia a III-a revizuită, Bucureşti, Editura Economică, 1991, p. 43

comunicării manageriale în cadrul funcţiei de planificare în sensul că, în general nu există reale relaţii comunicaţionale între şef şi subordonat în întocmirea prognozelor, a planurilor sau a programelor de acţiune. Această situaţie se datorează în principal faptului că fie nu există în cadrul firmei un departament specializat în soluţionarea unor astfel de probleme şi în asigurarea desfăşurării optime a fluxurilor informaţionale, de cele mai multe ori în cadrul firmei aceste atribuţii revin departamentului de management de resurse umane sau departamentului organizatoric, fie, în cazul în care ne referim la organizaţii din sectorul public, aceste planuri se stabilesc la vârful ierarhiei fără a exista un minim de colaborare între deţinătorii funcţiilor de conducere şi executanţi.

Cea de-a doua funcţie, organizarea, desemnează la nivelul managementului general, ansamblul proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc şi delimitează procesele de muncă fizică şi intelectuală şi componentele lor (mişcări, timpi, operaţii, lucrări, sesiuni etc.), precum şi gruparea acestora pe posturi, formaţii de muncă, compartimente şi atribuirea lor personalului, corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice şi sociale, în vederea realizării în cât mai bune condiţii a obiectivelor previzionate[2].

Rolul funcţiei de organizare este acela de a realiza obiectivele propuse în etapa anterioară prin exercitarea funcţiei de planificare sau previziune, prin combinarea optimă şi eficientă a resurselor umane, materiale, informaţionale şi financiare, printr-o corectă ocupare a locurilor de muncă, atât la nivelul compartimentelor, cât şi la nivelul întregii organizaţii. Observăm deci că funcţia de organizare are o dublă valenţă: vorbim de o organizare a întregii organizaţii şi de o organizare a fiecărui departament, direcţie, birou şi serviciu.

La nivelul organizaţiilor această funcţie se referă la acele modalităţi specifice prin care instituţia va realiza planurile şi programele întocmite în etapa anterioară. Ea presupune stabilirea şi atribuirea sarcinilor, gruparea acestora pe compartimente, alocarea resurselor şi determinarea structurii organizaţionale, în acelaşi timp funcţia de organizare presupune realizarea unui număr important de sarcini caracteristice procesului de comunicare, presupune construirea unui cadru relaţional cu caracter formal, a sistemului informaţional intern şi extern, presupune primirea, solicitarea şi utilizarea feedbackului.

[2] *Ibidem*, p. 44

Funcția de coordonare la nivelul managementului general constă în *„ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale, în cadrul previziunilor și sistemului organizatoric stabilite anterior"* [3].

În literatura de specialitate coordonarea este apreciată ca fiind „o organizare dinamică" [4] și aceasta datorită faptului că:

- agentul economic și mediul ambiant se află într-o continuă schimbare care este imposibil de reflectat în totalitate în previziuni și în sistemul organizatoric;
- reacțiile personalului, ca și complexitatea și diversitatea subsistemelor reclamă un feedback operativ, permanent.

În organizații funcția de coordonare are în vedere conlucrarea activităților și a resurselor alocate în mod optim, pentru realizarea obiectivelor propuse prin politicile organizaționale.

Pentru asigurarea unei coordonări eficace este esențială existența unei comunicări adecvate la toate nivelurile realizării managementului într-o organizație. Această comunicare trebuie să vizeze în principal transmiterea de informații, perceperea integrală a mesajului. La rândul ei pentru a fi eficace comunicarea depinde de un complex de factori între care se numără:

- calitatea managementului realizat de persoanele aflate în posturile de conducere (modalitatea de conducere, realismul obiectivelor propuse prin politici specifice, nivelul de pregătire al managerilor, concordanța dintre pregătirea managerilor și cerințele postului pe care îl ocupă);
- calitatea celor aflați în aparatul executiv (nivelul de pregătire al acestora, aptitudinile, interesul pentru rezolvarea problemelor, gradul de receptivitate).

Atât la nivelul managementului general, cât și la nivelul managementului dintr-o organizație, funcția de coordonare îmbracă două forme după criteriul modalității de realizare a comunicării:

- coordonarea bilaterală – are la bază o comunicare de tip linear, realizat între manager și subordonat, în vederea obținerii unui feedback operativ; aceasta are ca principal dezavantaj consumul mare de timp;
- coordonarea multilaterală – are la bază o comunicare de tip rețea, implicând un număr mare de subordonați care intră în

[3] *Ibidem*, p. 45
[4] *Ibidem*, p. 45

contact, în schimb de informaţii cu managerul; se realizează de regulă în cadrul şedinţelor.

Antrenarea *„încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul firmei să contribuie la stabilirea şi realizarea obiectivelor previzionate, pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează"* [5].

Cu alte cuvinte funcţia de antrenare într-o organizaţie îşi propune să realizeze prin colaborare şi motivare implicarea cât mai profundă a angajaţilor în vederea realizării obiectivelor ce le revin, obiective ce sunt deduse din obiectivele stabilite prin programe şi politici organizaţionale la nivel general. Realizarea acestei funcţii presupune deci, pe de o parte crearea unui climat de colaborare, iar pe de altă parte o motivare adecvată a personalului, iar aceste deziderate nu se pot realiza decât prin comunicare.

Funcţia de evaluare-control poate fi definită ca *„ansamblul proceselor prin care performanţele firmei, ale subsistemelor şi componentelor acesteia sunt măsurate şi comparate cu obiectivele şi standardele stabilite iniţial în vederea eliminării deficienţelor constatate şi a integrării abaterilor pozitive"* [6].

Aceasta amplifică faptul că funcţia de control-evaluare, ca etapă ce încheie ciclul procesului de management, implică existenţa a patru faze:

- măsurarea realizărilor;
- compararea realizărilor cu obiectivele şi standardele stabilite iniţial, evidenţiind abaterile produse;
- determinarea cauzelor care au generat abaterile constatate;
- efectuarea corecturilor care se impun, inclusiv acţionarea pe măsura posibilităţilor, asupra cauzelor ce au generat abaterile negative.

În organizaţii activitatea de control permite decidenţilor, autorităţilor superioare să constate dacă instituţia în ansamblul ei şi-a îndeplinit sau nu prin activitatea desfăşurată obiectivele. Aceasta se face după realizarea unei evaluări pertinente, bazată pe criterii bine formulate şi concret specificate. Sesizarea unor deficienţe, a unor nerespectări a etapelor din realizarea programelor şi a politicilor organizaţionale specifice, determină luarea unor decizii de natură să corecteze în mod corespunzător starea de fapt. Acest control bazat pe evaluare şi exercitat prin corecţie se poate realiza numai în măsura în care există comunicare,

[5] *Ibidem*, p. 46
[6] *Ibidem*, p. 48

deoarece el se obiectivează în activităţi ce au la bază procese de comunicare: evaluarea performanţelor angajaţilor pe baza unor sisteme formale de teste şi/sau interviuri, redactarea de rapoarte de activitate şi formularea de măsuri ce se impun a fi adoptate.

Relaţia dintre participanţii la control reprezintă un alt aspect al funcţiei de control-evaluare ce se realizează prin comunicare.

În exercitarea controlului sunt implicate trei persoane:

- decidentul;
- controlorul;
- controlatul. Controlorul se află faţă de decident într-un raport de subordonare.

Decidentul îi stabileşte obiectul controlului, dar nu-i poate impune şi ce anume să constate sau să-i modifice constatările.

Controlatul este subordonat faţă de controlor, dar numai sub aspectul obligaţiei de a-l informa corect şi a-i pune la dispoziţie toate documentele cerute, în condiţiile prevăzute de lege.

Relaţiile dintre cei trei participanţi la activitatea de control sunt relaţii care au un puternic caracter comunicaţional (vezi figura nr. 1).

Decident	Controlor	Controlat
Cere efectuarea controlului	Cere să se prezinte modul de îndeplinire a deciziei	Furnizează informaţii Expune cauze posibile
Stabileşte responsabilităţi	Cere informaţii pentru verificarea cauzelor Stabileşte priorităţi	Furnizează informaţii Preia priorităţile
Stabileşte termene	Propune termene	Preia responsabilităţile

Figura nr. 1 Relaţia dintre participanţi şi control

Datorită caracterului de complementaritate ce se stabileşte între funcţiile managementului, a existenţei unor relaţii de interdependenţă atât între ele (vezi figura nr. 2) [7], cât şi între ele şi comunicare, aceasta din urmă ocupă un loc central în sistemul managerial al oricărei organizaţii.

[7] *Ibidem*, p. 49

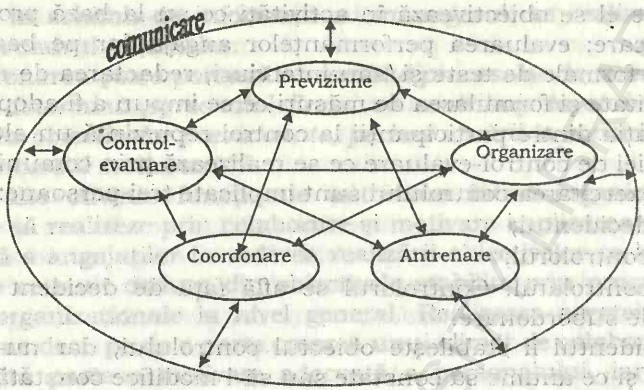


Figura nr. 2 Interdependenţa dintre funcţiile managementului şi comunicare

Orice manager dintr-o organizaţie comunică urmărind realizarea unor scopuri concrete. Aceste scopuri rezultă din rolurile pe care managerul le are în structura organizaţională din care face parte. Pentru îndeplinirea rolului atribuit, managerul va folosi într-un mod mai mult sau mai puţin conştient, mai mult sau mai puţin deliberat următoarele funcţii ale comunicării [8]:

- funcţia de informare;
- funcţia de comandă şi instruire;
- funcţia de influenţare, convingere, îndrumare şi sfătuire;
- funcţia de integrare şi menţinere.

Funcţia de informare se referă la faptul că managerul este pus în situaţia de a primi două tipuri de informaţii: informaţii externe trimise şi primite prin structuri special create şi informaţii interne care circulă prin canale formale şi neformale în cadrul respectivei organizaţii. Existenţa acestor două tipuri de fluxuri informaţionale se datorează faptului că orice organizaţie este rezultatul unui cumul de interacţiuni externe – cu mediul extern şi intern – între subdiviziunile organizaţiei şi între membri.

Prin **funcţia de comandă şi instruire**, managerul ce ocupă în ierarhie poziţii superioare ce îi conferă atribuţii de comandă, asigură convergenţa acţiunii celorlalţi angajaţi şi a compartimentelor din structură în realizarea politicilor organizaţiei. Deciziile şi instrucţiunile asigură alinierea la politicile organizaţionale, uni-

[8] M. Emilian Dobrescu, *Sociologia comunicării*, Bucureşti, Editura Victor, 1998, p. 39

formitatea în practici şi proceduri, corectitudinea şi completitudinea realizării sarcinilor.

Funcţia de influenţare, convingere, îndrumare şi sfătuire îi permite oricărui manager să realizeze controlul atât asupra informaţiei vehiculate, cât şi asupra comportamentului celorlalţi angajaţi cu care se află în relaţii de diverse tipuri (ierarhice ascendente sau descendente, orizontale) în cadrul respectivei structuri.

Funcţia de integrare şi menţinere îi oferă angajatului din structurile ierarhice superioare posibilitatea de a asigura operabilitatea funcţională a departamentului/direcţiei/biroului pe care îl conduce prin:

- cursivitatea fluxului informaţional;
- folosirea optimă a canalelor informaţionale astfel încât să se evite suprapunerea de informaţii sau informaţia inutilă;
- sortarea, verificarea şi transmiterea datelor în funcţie de specificul lor.

Această orientare a comunicării, prin exercitarea funcţiilor de comunicare prezentate, în vederea atingerii unor scopuri, pe care o realizează managerii, determină existenţa unor caracteristici ale comunicării manageriale, general valabile pentru toate organizaţiile. Acestea sunt:

- orice organizaţie este în procesul de comunicare atât emiţător, cât şi receptor (destinatar);
- orice organizaţie foloseşte în realizarea activităţilor sale informaţii de natură internă şi informaţii de natură externă.

Informaţiile de natură internă sunt informaţii care circulă prin canalele formale şi neformale în şi între fiecare componentă organizatorică.

Informaţiile de natură externă sunt informaţii ce circulă între organizaţie şi celelalte componente ale sistemului social.

- fiecare componentă a organizaţiei reflectă prin informaţiile vehiculate un anumit tip de procese (contabile, financiare etc.);
- fiecare organizaţie are o evidenţă clară a informaţiilor vehiculate;

Această evidenţă a informaţiilor vehiculate poate fi curentă – reflectă anumite situaţii existente la un moment dat în cadrul organizaţiei şi statistică – reflectă nivelul de realizare a obiectivelor propuse prin politici specifice de fiecare din aceste instituţii.

Aceste caracteristici ale comunicării manageriale desfăşurate la nivelul unei organizaţii sunt influenţate dincolo de funcţiile de comunicare îndeplinite de fiecare dintre angajaţi, de existenţa unor funcţii specifice ale comunicării manageriale.

Comunicarea organizaţională îndeplineşte funcţii specifice, acestea fiind:

- funcţia de informare;
- funcţia de transmitere a deciziilor;
- funcţia de influenţare a receptorului;
- funcţia de instruire;
- funcţia de creare de imagine;
- funcţia de motivare;
- funcţia de promovare a culturii organizaţionale.

Aceste funcţii ale comunicării organizaţionale trebuie privite şi înţelese (vezi figura nr. 3) în mod unitar şi intercondiţionat, orice supradimensionare sau subdimensionare a unei funcţii în raport cu celelalte necorespunzând realităţii.

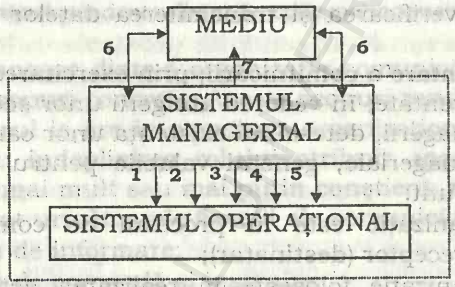


Figura nr. 3 Intercondiţionarea funcţiilor comunicării organizaţionale

1. *Informare*
2. *Transmiterea deciziilor*
3. *Influenţarea receptorului*
4. *Instruire*
5. *Crearea de imagine*
6. *Motivare*
7. *Promovarea culturii organizaţionale*

5.4. Relaţia cultură comunicaţională – cultură organizaţională în activitatea de conducere

Conceptul de cultură comunicaţională trebuie în mod necesar raportat la cultura organizaţională, deoarece cultura comunicaţională nu poate apărea decât în cadrul unei organizaţii şi orice organizaţie, indiferent dacă aparţine sectorului public sau celui privat are un anumit tip de cultură organizaţională.

La nivelul fiecărei organizații există, datorită caracterului sintetic al acesteia, o multitudine de subsisteme:

- subsistemul funcțional;
- subsistemul social;
- subsistemul cultural;
- subsistemul comunicațional, între ele stabilindu-se relații de interdependență și condiționare.

Subsistemul cultural însumează totalitatea ideilor, a cunoștințelor, regulilor, standardelor, valorilor, manifestărilor, premiselor ce definesc modul în care se desfășoară munca și cel de tratare a oamenilor. Astfel spus, prin subsistemul cultural se asigură cultura organizațională.

Subsistemul comunicațional reprezintă ansamblul de date și informații ce circulă pe canale de comunicare formale sau neformale, prin circuite și fluxuri informaționale în cadrul unei organizații și între organizație și mediul extern, precum și modalitatea de transmitere a acestora. La nivelul subsistemului comunicațional se realizează cultura comunicațională.

Între subsistemul cultural și subsistemul comunicațional se stabilește o legătură reciprocă în sensul că informațiile și comunicarea stau la baza subsistemului cultural, pe baza lor se întemeiază cultura unei organizații, în vreme ce la rândul lui, subsistemul cultural influențează calitatea comunicării.

Delimităm în cadrul fiecărei culturi organizaționale două tipuri de subculturi delimitate în funcție de criteriile: apartenență organizatorică și profesia salariaților. Acestea sunt:

- subcultura instituțională;
- subcultura profesională.

Subcultura instituțională se conturează la nivelul fiecărei organizații din convingerile, aspirațiile și modul de comportament al angajaților, prezentând anumite elemente specifice ce reflectă caracteristicile și condițiile definitorii ale activităților pe care aceștia le realizează. Influența acestor caracteristici și condiții se reflectă nu numai asupra activității realizate de angajații dintr-o organizație, ci și asupra modului în care se realizează comunicarea între aceștia, fapt ce va impune în timp crearea unei culturi comunicaționale cu caracter instituțional.

Subcultura profesională poate fi definită ca ansamblul de norme, valori, credințe, aspirații, comportamente ce reflectă specificul principalelor categorii de angajați după profesiunea pe care o au și după nivelul de pregătire. În mod evident că în funcție de specificul acestei profesiuni, cultura comunicațională

va gestiona un vocabular format din termeni specifici respectivei profesiuni.

Pornind de la modelul elaborat de Charles Handy în lucrarea „Understanding Organization" (1985), identificăm patru tipologii ale culturii organizaţionale:

- cultura de tip putere;
- cultura de tip rol;
- cultura de tip sarcină;
- cultura de tip persoană.

Datorită relaţiei ce se stabileşte între cultură şi comunicare în cadrul oricărei organizaţii, fiecăruia din aceste tipuri de culturi organizaţionale îi va corespunde un anumit tip de cultură comunicaţională.

Pentru a identifica tipurile de comunicare ce se realizează la nivelul fiecăreia dintre aceste culturi, se impune o scurtă prezentare a acestei tipologii prezentate.

Cultura de tip putere poate fi redată grafic sub forma unei pânze de păianjen (vezi figura nr. 4).

Figura nr. 4 Cultura organizaţională de tip putere

Ea caracterizează, în general, organizaţiile de dimensiuni mici, cu scop unic sau limitat, impunând existenţa unei birocraţii minime. Controlul realizat este centralizat, deciziile se iau ca rezultat al puterii şi influenţei, şi nu pe baze procedurale, de merit sau logice. Comunicarea are loc în cea mai mare parte de sus în jos, are caracter prescriptiv, este o comunicare directă şi asertivă.

Cultura de tip rol, cunoscută şi prin conceptul de birocraţie, are o reprezentare grafică sub forma unui templu (vezi figura nr. 5).

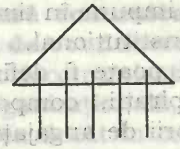


Figura nr. 5 Cultura organizaţională de tip rol

Caracteristic pentru cultura de tip rol sunt puternicele sectoare funcționale (managementul de top) – coloanele templului, coordonate la vârf de o echipă restrânsă de manageri. Controlul este exercitat prin proceduri numeroase, formalizarea operațiunilor, standarde și reguli, definirea strictă a posturilor, autoritatea conferită pozițiilor importante din ierarhie, modalități precise de comunicare. Toate acestea presupun canale formale de comunicare foarte bine structurate. Comunicarea este formalizată, dirijată, cu feedback redus, urmărind circuitul ierarhic.

Cultura de tip sarcină este orientată spre realizarea unei anumite sarcini, proiect sau obiectiv având o reprezentare grafică sub formă de rețea rectangulară, unele fire ale rețelei fiind mai groase; puterea sau influența sunt, în mare parte, localizate în noduri (vezi figura nr. 6).

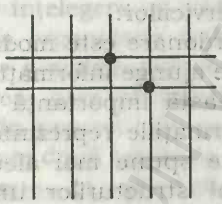


Figura nr. 6 Cultura organizațională de tip sarcină

În acest tip de cultură comunicarea este puternic interactivă, eficientă și eficace, cu un climat comunicațional bazat pe cooperare.

Cultura de tip persoană este cel mai rar întâlnită, putând fi reprezentată ca un roi de particule sau, conform lui Handy, ca o „galaxie de stele" (vezi figura nr. 7).

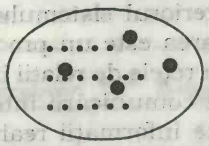


Figura nr. 7 Cultura organizațională de tip persoană

În această cultură accentul cade pe individ și nu pe organizație. Organizația este subordonată individului, ea are doar rolul de a-i servi și a-i ajuta pe membrii ei, promovându-le interesele proprii, fără un obiectiv global.

Comunicarea are un caracter informal, se bazează pe cooperare.

5.5. Formele comunicării manageriale

Pentru modalitatea de realizare a comunicării în orice organizaţie importantă este structura instituţiei în care se realizează acest proces.

La nivelul fiecărei structuri din cadrul organizaţiilor se realizează o distribuire a activităţilor care atrage după sine dependenţa dintre compartimentele acestora. Această dependenţă este de ordinul conţinutului, al modalităţii şi al timpului de acţiune şi impune pentru o realizare optimă a obiectivelor proprii prin planuri şi politici specifice existenţa unei coordonări eficiente. Coordonarea presupune schimb de informaţii a căror cantitate este direct proporţională cu următorii parametri:

- diversitatea serviciilor oferite;
- diversitatea mijloacelor folosite în realizarea acestor servicii;
- nivelul prestaţiei serviciilor.

Important pentru coordonare este modalitatea de realizare a comunicării, modul în care ajunge informaţia la fiecare funcţionar public din structură. Această importanţă rezidă din faptul că, pentru management, informaţiile reprezintă o *conditio sine qua non*. Acest lucru se poate spune mai ales despre procesul de comunicare din interiorul structurilor unei organizaţii, adică despre comunicarea internă.

La nivelul organizării interne a oricărei organizaţii, informaţia trebuie să ajungă la instanţa (departament, direcţie, birou, persoană) potrivită, şi, cel mai important lucru, să parvină în timp util. Dacă informaţia întârzie, dacă nu ajunge la momentul potrivit, îşi pierde valoarea.

Comunicarea în interiorul unei instituţii sau mai simplu spus comunicarea internă este un proces ce presupune crearea şi schimbul de mesaje în interiorul sistemului de relaţii interdependente, mai exact comunicarea este un proces de creare şi schimb de mesaje în interiorul unei reţele de relaţii interdependenţe.

În această abordare a comunicării interne accentul este pus pe schimbul de mesaje, de informaţii realizat la nivelul structurilor unei organizaţii. Acest schimb de informaţii poate fi vertical ascendent (de la bază la vârf) sau descendent (de la vârf la bază), ori orizontal (realizat între angajaţii ce aparţin unor departamente (direcţii, birouri aflate pe acelaşi nivel ierarhic).

Alături de acest schimb de informaţii realizat prin canale de comunicare formală, adică prin canale prestabilite, comunicarea luând forma rapoartelor, notelor, a circularelor, a prezentărilor şi a şedinţelor, la nivelul oricărei structuri organizaţionale are loc o

comunicare neformală. Este vorba de acel trafic de informații fără vreo utilitate directă sau imediată. De altfel este cunoscut faptul că în orice structură se vehiculează o cantitate mare de informații fără nicio legătură cu activitățile specifice. Această comunicare neformală cuprinde două componente principale: comunicarea ce are loc prin canalele neformale create spontan și comunicarea pe care o realizează managerii în afara contextului impus de structura organizatorică. Canalele de comunicare neformală apar și există în mod spontan, sunt într-o continuă modificare și operează în toate direcțiile. Au avantajul că sunt rapide, selective și au o mare putere de influențare. Rolul lor este de a suplimenta canalele formale. Structura de canale neformale este cu atât mai folosită, cu cât cea formală este mai ineficientă, nesatisfăcătoare sau lipsită de credibilitate.

Pentru o bună înțelegere a conceptului de comunicare internă formală într-o organizație trebuie precizată modalitatea optimă de funcționare a sistemului de comunicare: între cine se realizează comunicarea, care structuri ocupă un loc central și care sunt marginale în procesul de comunicare. Există astfel în literatura de specialitate două tipuri de rețele de comunicare:

- rețele centralizate – în cadrul cărora informația merge spre centru și se adecvează unor activități relativ simplu de executat;
- rețele descentralizate – unde schimbul de informații nu are o matrice importantă, comunicarea fiind adecvată unor activități complexe.

Tot la nivelul comunicării interne identificăm mai multe forme:

1. *comunicare bipolară* – în procesul de comunicare există un singur emițător și un singur receptor sau destinatar (vezi figura nr. 8).

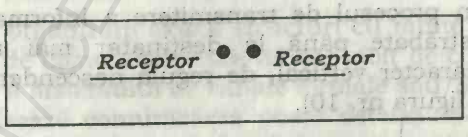


Figura nr. 8 Comunicare bipolară

2. *comunicare în rețea* – în procesul de comunicare există un singur emițător aflat în relație cu mai mulți receptori (vezi figura nr. 9).

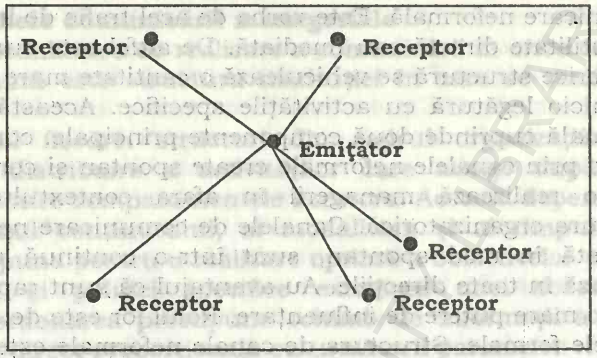


Figura nr. 9 Comunicare în reţea

De precizat faptul că tipul de comunicare în reţea cunoaşte mai multe subtipuri:

- reţele în formă de stea sau centrate;
- reţele în formă de „Y" (y);
- reţele în formă de cerc;
- reţele multiple.

Fiecare dintre aceste subtipuri reprezintă posibilităţi de comunicare diferite şi una dintre caracteristici este gradul de restricţie în folosirea canalelor de comunicare. Astfel, spre exemplu, reţeaua sub formă de stea (centrată) este cea mai restrictivă, deoarece întreaga comunicare se desfăşoară între centru şi fiecare dintre membrii grupului. La cealaltă extremă se află reţeaua multiplă care este cea mai puţin restrictivă (cea mai deschisă); fiecare membru poate comunica cu toţi ceilalţi membri, simultan.

3. *comunicare lineară* – în procesul de comunicare există un singur emiţător care transmite informaţia către un singur receptor, dar în procesul de transmitere a informaţiilor, fluxul informaţional străbate până la destinatar mai multe nivele ierarhice; are caracter vertical, de regulă descendent şi mai rar ascendent (vezi figura nr. 10).

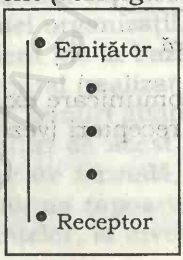


Figura nr. 10 Comunicare lineară sau ierarhică

În fapt acest tip de comunicare are la bază un circuit ierarhic reprezentat de linii de autoritate şi relaţii de raportare formală.

În acelaşi timp, pe lângă structură şi procedeele specifice, comunicarea internă din orice organizaţie depinde de un anumit climat. Gradul de importanţă al climatului existent într-o organizaţie fie ea o organizaţie aparţinând sectorului privat, fie aparţinând sectorului public a fost pusă în evidenţă de specialistul american Gibb. Acesta a identificat două tipuri de climat existent la nivelul unei organizaţii: climat defensiv şi climat deschis, evidenţiind modalităţile de realizare a comunicării la nivelul fiecăruia sub forma unui tabel (vezi figura nr. 11).

Climat defensiv (I)	Climat deschis (II)	Contrast I vis-à-vis de II
Evaluativ	Descriptiv	Comunicare strict bazată pe judecăţi de valoare; comunicare orientată spre conţinut
Control	Orientare	Comunicare cu scopul de a-l influenţa pe celălalt; comunicare cu scopul de a ajunge la un punct de vedere comun
Strategie	Spontaneitate	Comunicare din raţiuni strategice; comunicare neimpusă
Neutralitate	Empatie	Comunicare în condiţii de indiferenţă reciprocă; comunicare din ataşament
Superioritate	Egalitate	Comunicare ierarhică; comunicare pe picior de egalitate
Certitudine	Provizorat	Comunicare în termeni categorici; comunicare în termeni provizorii

Figura nr. 11 Relaţia climat defensiv – climat deschis

În unele organizaţii există structuri cu multe ramificaţii care fac procesul de comunicare internă deosebit de complex. Această complexitate a sistemului de canale formale sau/şi informale prin care se realizează comunicarea poate determina existenţa unor dificultăţi în procesul de emitere-transmitere-receptare a informaţiilor. Pentru a preîntâmpina situaţii de acest fel în unele organizaţii sunt introduse sisteme informatice pentru management. Acestea sunt sisteme computerizate care sprijină evaluarea, abstractizarea, indexarea, diseminarea şi stocarea de informaţii.

Prin evaluare se stabileşte calitatea informaţiei, gradul de veridicitate pe care îl are şi măsura în care se poate conta pe ea.

Informaţia evaluată este abstractizată şi editată astfel încât ea să parvină angajaţilor într-o formă adecvată, fără a necesita consum inutil de timp. După această etapă urmează indexarea, proces ce constă în clasificarea informaţiei în scopul păstrării şi accesibilităţii rapide, adică a stocării ei pentru o utilizare ulterioară.

Etapa de diseminare implică transmiterea informaţiei persoanei potrivite la timpul potrivit.

Preocuparea pentru realizarea de sisteme informatice pentru management este pusă în evidenţă şi de apariţia unui domeniu nou al informaticii, şi anume informatica organizaţională.

În concluzie, putem afirma că într-o organizaţie comunicarea internă este influenţată de o serie de factori:

- structura organizaţională;
- tipul de comunicare realizat;
- barierele comunicaţionale;
- importanţa comunicării informale;
- relaţia şef-subordonat;
- climatul comunicării.

Orice organizaţie realizează comunicare nu numai între componentele ei sau în interiorul acestor componente, ci şi între acestea şi mediul extern. Acest tip de comunicare prin care organizaţiile, prin canale de comunicare de diverse tipuri, schimbă mesaje cu mediul extern poartă denumirea de comunicare cu mediul extern sau comunicare externă.

Prin mediul extern înţelegem ansamblul elementelor din mediul social, economic, politic şi cultural cu care organizaţiile intră în proces de comunicare.

5.6. Comunicarea şef-subordonat

Comunicarea între şef şi subordonat reprezintă un element cheie în comunicarea verticală ascendentă sau descendentă în organizaţii. La modul ideal, acest schimb ar trebui să-i dea managerului posibilitatea de a-şi dirija subordonaţii spre îndeplinirea corespunzătoare a sarcinilor, să clarifice contextul recompensei şi să ofere sprijin social şi emoţional. În acelaşi timp ar trebui să le permită subordonaţilor să pună întrebări despre rolurile muncii lor şi să facă propuneri care să permită optima realizare a obiectivelor propuse prin planurile şi politicile de la nivelul acestei organizaţii.

Dar, ca întotdeauna, acest model rămâne la dezideratul de ideal, în procesul de comunicare dintre şef şi subordonat, la nivelul organizaţiilor existând o serie de deficienţe, de bariere

comunicaționale între care menționăm: solicitările conflictuale ale rolului, efectul de cocoloşire, efectul statutului funcției. Dintre acestea cea mai frecventă, pentru organizațiile din România este aceea a efectului statutului funcției.

Efectul statutului funcției reprezintă tendința şefilor de a pune prea puțin preț pe comunicarea cu subordonații lor, aceasta deoarece statutul pe care îl au îi determină să manifeste dorința clară de a comunica mai degrabă cu oameni având acelaşi statut ca ei sau un statut superior. Deseori această tendință nu are niciun fel de legătură cu pregătirea profesională a subalternilor.

Întrebări şi subiecte de comentat

1. Comentați afirmația: „Comunicarea înseamnă aproape totul în management".

2. Enumerați fazele funcției de control-evaluare.

3. Analizați efectul statutului funcției în comunicarea şef-subordonat în organizație.

Bibliografie selectivă

1. Dobrescu, M. Emilian, *Sociologia comunicării*, Bucureşti, Editura Victor, 1998

2. Fayol, H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1964

3. Handy, Charles, *Understanding Organization*, 1985

4. Mintzberg, H., *Le management. Les Editions D'Organisations*, Paris, 1990

5. Nicolescu,Ovidiu, Verboncu, Ion, *Management*, ediția a III-a revizuită, Bucureşti, Editura Economică, 1991

CAPITOLUL 6
COMUNICAREA ÎN CADRUL GRUPURILOR DE MUNCĂ

6.1. Conceptul de grup de muncă
6.2. Caracteristicile grupului de muncă
6.3. Conducerea grupului de muncă
6.4. Tipuri de grupuri de muncă
6.5. Comunicarea în cadrul grupului de muncă

6.1. Conceptul de grup de muncă

Grupul de muncă reprezintă un număr de persoane (minimum două) care realizează o activitate sau o acţiune comună sub conducerea unui manager.

Fiecare membru îşi concentrează eforturile asupra obiectivului comun, dar contribuţia lor diferă sub aspect cantitativ, calitativ, ca intensitate şi natură. Membrii grupului sunt reciproc dependenţi.

Scopul grupului de muncă este lucrativ (confecţionarea unui produs, repararea unui utilaj etc.) sau creativ (descoperirea unui nou produs, proiectarea unui utilaj, reorganizarea unui loc de muncă etc.).

Obiectivele fiecărui grup de muncă decurg din obiectivele generale ale organizaţiei din care fac parte. Acestea sunt flexibile şi se modifică în funcţie de desfăşurarea activităţii.

Referitor la formarea grupului de muncă există mai multe teorii:

1. Teoria sociometrică a lui Moreno care susţine că rolul principal în formarea grupului de muncă trebuie să-l aibă relaţiile de atracţie şi simpatie dintre componenţi. Între membrii grupului există în acest caz un grad ridicat de cooperare şi înţelegere; acestea pot duce în final la rutină, dezinteres, performanţe scăzute.

2. Teoria dinamicii de grup a lui Lewin[1] care recomandă formarea grupului de muncă în jurul unor oameni dinamici, competenţi şi performanţi care prin provocarea unor dezacorduri şi stări conflictuale conduc la progres.

[1] Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*, selected theoretical papers, New York, Harper&Row, 1951

6.2. Caracteristicile grupului de muncă

Grupul de muncă se caracterizează prin:

- unul sau mai multe obiective comune care trebuie realizate prin participarea tuturor;
- norme de comportament şi de conduită acceptate şi respectate de fiecare membru;
- un anumit statut (îndatoririle, drepturile şi obligaţiile persoanei) pentru fiecare membru şi un anumit rol (maniera individului de a-şi asuma funcţiile care decurg din statut);
- între membrii grupului există relaţii socioafective care pot favoriza sau frâna realizarea obiectivelor.

Desfăşurarea activităţii în cadrul grupului de muncă prezintă:

Avantaje:

- un potenţial mai mare de informaţii;
- experienţă mai mare;
- deciziile pot fi fundamentate ştiinţific.

Dezavantaje:

- presiuni sociale;
- apariţia unei figuri dominante;
- constrângeri de timp;
- dezacorduri frecvente.

6.3. Conducerea grupului de muncă

În cadrul grupului de muncă, managerul are rolul:

- de a conduce;
- de a îndruma.

Membrii grupului pot fi din punct de vedere profesional şi comportamental: excepţionali, foarte buni şi slabi. Este necesar să se asigure condiţii ca cei excepţionali să-şi aducă contribuţia maximă, iar cei buni să fie ajutaţi să se dezvolte.

Pentru a îndruma oamenii sunt necesare însuşiri ca:

- subtilitate;
- abilitate.

Managerul trebuie să fie conştient de aspectele pe care le implică îndrumarea subordonaţilor, deoarece în acest proces există riscul de a se schimba el însuşi.

Pentru a forma un grup, managerul trebuie:

- să acorde încredere subordonaţilor;
- să le ofere toate informaţiile necesare desfăşurării activităţii în bune condiţii;
- să rezolve conflictele de muncă astfel încât să nu influenţeze negativ colaborarea;

- să fie sincer şi transparent faţă de grup;
- să acţioneze ca un „dirijor de orchestră";
- să organizeze feedback şi să ţină cont de el.

Managerul poate adresa membrilor grupului întrebări ca:

1. Ce pot face pentru a vă ajuta mai bine?
2. Ce ar trebui să ştiu pentru a deveni mai sensibil la problemele grupului?

În domeniul relaţiilor interumane, managerul trebuie să cunoască că membrii unui grup:

- îndeplinesc diferite roluri care le marchează nevoile, comportamentul şi activităţile;
- joacă rol de factor de producţie, de membri de familie, de comunităţi etnice, religioase şi politice, consumatori de bunuri şi servicii, cetăţeni;
- au individualitate proprie;
- au o anumită pregătire profesională, culturală dobândită până în momentul încadrării.

Relaţiile interpersonale în cadrul grupului pot fi: oficiale (formale) şi neformale (stabilite pe baza unor afinităţi personale). După efectul pe care îl produc, relaţiile interpersonale pot fi de interes-dezinteres, satisfacţie-insatisfacţie, bună dispoziţie-indispoziţie.

Relaţiile corecte manager-subordonat exclud ameninţarea şi pedeapsa.

Principiul de bază al muncii cu oamenii este de a-i trata ca oameni, deci fiinţe raţionale, responsabile de sarcinile ce şi le-au asumat.

Există încă manageri care folosesc procedee de manipulare a subordonaţilor împotriva intereselor proprii şi ale grupului. Oamenii nu pot fi înşelaţi la nesfârşit şi îşi pierd încrederea în conducătorul care procedează astfel. Relaţiile umane din cadrul grupurilor de muncă trebuie să fie etice.

Acolo unde stimularea morală şi materială este folosită corect, unde sancţiunile sunt date cu obiectivitate, unde nu se procedează nici cu toleranţă, nici cu intoleranţă, ci cu dreptate există un climat de muncă favorabil.

6.4. Tipuri de grupuri de muncă

În cadrul oricărei organizaţii se constituie unul sau mai multe grupuri de muncă, care coexistă şi se manifestă în diferite domenii de activitate şi la diferite nivele ierarhice. Acestea se deosebesc printr-o serie de caracteristici de ordin calitativ, astfel:

1. Grupuri formale:
- se constituie pe bază de acte şi norme oficiale;
- au scop lucrativ;
- aparţin structurii formale;
- sunt oficiale şi obligatorii;
- se modifică odată cu restructurarea organizatorică;
- sunt conduse de un şef ierarhic învestit oficial cu autoritate.

2. Grupuri informale:
- se constituie spontan, pe baza intereselor şi a preocupărilor comune;
- urmăresc sprijinirea propriilor interese;
- se conduc după regulamente proprii;
- rămân aceleaşi şi după modificarea structurii oficiale;
- sunt conduse de un lider ales pe bază de competenţă.

3. Grupuri operative:
- sunt grupuri temporare de muncă constituite pentru consultanţă într-un anumit domeniu;
- sunt alcătuite din specialişti diferiţi în funcţie de problema ce trebuie rezolvată;
- se mai numesc şi comisii „ad-hoc".

4. Echipa (team):
- grup de muncă temporar sau permanent care trebuie să rezolve anumite probleme;
- este creată pentru scopuri diferite (echipă antreprenorială, echipă autonomă).

6.5. Comunicarea în cadrul grupului de muncă

Caracteristici ale comunicării în grup:

Un grup de muncă pentru a exista este necesar ca membrii acestuia să comunice între ei.

Comunicarea în cadrul grupului are următoarele obiective:

- informarea corectă şi la timp a membrilor grupului;
- formarea de opinii în legătură cu diferite evenimente, discutarea acestora şi transmiterea către cei interesaţi;
- vehicularea directă, imediată şi nealterată a ideilor, propunerilor şi nemulţumirilor între membrii grupului;
- luarea deciziilor şi transmiterea acestora;
- evaluarea performanţelor obţinute.

În procesul de comunicare, în cadrul grupului între emiţător şi receptor există mediul prin care se face transmiterea mesajului. Acesta poate deforma mesajul şi chiar procesul de înţelegere

datorită unor perturbaţii care pot să apară (zgomot, posibilităţile de percepere ale receptorului, personalitatea emiţătorului etc.).

Comunicarea în cadrul grupului de muncă este de mai multe tipuri:

- verbală, scrisă şi nonverbală;
- formală sau neformală;
- interpersonală;
- de grup (intragrup şi intergrup).

Comunicările din cadrul grupului sunt influenţate de:

- calitatea mesajului;
- viteza şi ritmul de comunicare;
- sensul comunicării (ascendent, descendent, orizontal şi oblic);
- mărimea grupului (în grupurile mai mari se realizează mai greu);
- poziţia spaţială a membrilor grupului în procesul comunicării (de exemplu, aşezarea „faţă în faţă").

În cadrul grupului de muncă, relaţia dintre manager şi subordonat nu trebuie să se bazeze pe comenzi şi supunere, ci pe dialog, care uneori poate însemna schimbarea reciprocă a poziţiilor.

Acest gen de dialog se numeşte relaţie de solicitare şi răspuns.

Prin solicitare managerul va repartiza sarcini subordonaţilor pe măsura calificării lor şi chiar mai dificile şi va controla modul de îndeplinire. În cazul în care constată anumite dificultăţi, va sprijini executantul în înlăturarea lor.

Prin răspuns, managerul va răspunde repede şi sincer la problemele ridicate de subordonaţi.

Dacă se practică acest sistem de solicitare şi răspuns, comunicarea prin dialog în cadrul grupului de muncă îşi poate dezvolta funcţia sa de motivare.

Tipologia comunicărilor în cadrul grupului de muncă

În cadrul grupului de muncă au loc comunicări verticale, orizontale şi oblice. Tipurile de comunicare şi caracteristicile acestora:

Verticale descendente:

- transmit decizii, îndrumări, instrucţiuni etc. sub formă verbală sau scrisă;
- sunt cele mai răspândite;
- au loc continuu;
- anumite comunicări se fac direct manager-subordonat, altele prin intermediari.

Verticale ascendente:

- transmit informaţii, opinii etc. de la subordonat la manager;

- permit cunoaşterea felului în care se realizează sarcinile;
- asigură feedbackul.

Orizontale:

- asigură comunicarea între membrii grupului de muncă situaţi pe acelaşi nivel ierarhic;
- se realizează prin dialog sau şedinţe de lucru.

Oblice:

- permit pentru un timp scurt să se evite calea ierarhică;
- conduc la conflicte de competenţă;
- sunt folosite pentru rezolvarea unor probleme urgente;
- uneori au caracter neformal.

Reţele de comunicare

Reţelele de comunicare reprezintă ansamblul canalelor de comunicare dispuse într-o anumită configuraţie.

Tipurile reţelelor de comunicare şi caracteristicile lor:

1. Reţea în cerc:

- fiecare participant are şanse egale de a comunica cu ceilalţi;
- participanţii sunt marcaţi de un grad de satisfacţie mai mare, întrucât niciun membru nu se situează pe poziţia de lider;
- se adaptează cel mai uşor noilor sarcini ale grupului;
- este caracteristică grupurilor creative şi neformale;
- este practicată de managerii cu stil democrat de conducere.

2. Reţea în X:

- apare un lider, ceilalţi membri au unele restricţii în comunicare;
- este specifică grupurilor neformale;
- este practicată de managerii cu stil de conducere „laissez fair".

3. Reţea în Y:

- este practicată în conducerea centralizată;
- este specifică activităţilor operative.

4. Reţea în lanţ:

- apare un lider;
- este specifică grupurilor neformale.

Fiecare reţea de comunicare se caracterizează prin:

- formă geometrică (cerc, lanţ, stea, în Y);
- număr de verigi;
- grad de flexibilitate, adică posibilitatea de a se transforma într-o altă reţea;
- suma vecinilor, adică numărul total de persoane cu care fiecare membru al grupului poate intra în relaţii directe;
- indicele de conexiune, adică cel mai mic număr de canale închise sau deschise care antrenează după sine izolarea unui

post, deconectarea lui. Reflectă nivelul de siguranţă al organizării reţelei de comunicare;

♦ suma distanţelor dintre participanţi, respectiv suma numerelor verigilor pe care trebuie să le parcurgă mesajele în cadrul grupului între fiecare dintre membrii acestuia;

♦ indicele de centralitate al fiecărei poziţii din reţea. Se calculează că un raport dintre suma totală a distanţelor din reţea şi suma distanţelor fiecărei poziţii. Permite stabilirea locului unde trebuie luată decizia în reţea;

♦ indicele de centralitate al reţelei, care reprezintă suma indicilor individuali, reflectă gradul de compactitate al reţelei;

♦ indicele de periferie determinat ca diferenţă între indicele de centralitate al fiecărei poziţii şi indicele de centralitate al poziţiei centrale.

Toate aceste mărimi ce caracterizează o reţea de comunicare permit evidenţierea modului de organizare a unui grup din punct de vedere al concentrării autorităţii şi a modului în care membrii comunica între ei.

Corelaţia comunicare organizaţională – receptor

Comunicarea organizaţională este influenţată şi de personalitatea partenerilor de dialog a căror varietate şi complexitate este foarte mare.

Receptor 1. *Personalul feminin:*

Caracteristicile receptorului:

- capacitate de adaptare;
- capacitate de a se devota;
- capacitate de a face servicii;
- necesitatea de a se face remarcat;
- necesitatea de a lucra într-o atmosferă agreabilă;
- necesitatea dialogului;
- tendinţa de a forma „grupuleţe".

Cerinţele comunicării manageriale:

- cunoaşterea prealabilă a interlocutorului;
- respectarea regulilor de politeţe şi etichetă;
- grija pentru alegerea locului şi a momentului;
- ponderea mare a limbajului nonverbal;
- climat de comunicare pozitiv, relaxat;
- apelare la zâmbet;
- ascultarea atentă a opiniilor interlocutorului;
- oferire de răspunsuri bazate pe argumente solide;
- încheierea dialogului cu o expresie de mulţumire.

Receptor 2. *Tineri*:

Caracteristicile receptorului:

- sunt receptivi şi maleabili;
- sunt uşor influenţabili;
- sunt spontani în gândire şi acţiune;
- sunt neiertători faţă de cei ce-i dezamăgesc;
- au o puternică dorinţă de independenţă;
- au sentimentul de onoare foarte dezvoltat;
- sunt dinamici şi operativi.

Cerinţele comunicării manageriale:

- încurajarea opiniilor personale;
- solicitare de idei;
- trasare de sarcini care să le pună în valoare calităţile;
- aprecierea performantelor;
- stimulare pentru a-i determina să coopereze;
- respectarea personalităţii fiecăruia;
- sinceritate şi transparenţă pe tot parcursul dialogului cu o expresie de mulţumire.

Corelaţia stil de comunicare – stil managerial

Oamenii şi implicit managerii au moduri diferite de a comunica, cu atitudini şi experienţe diferite, cu puncte forte şi slăbiciuni diferite.

Managerul trebuie să-şi dezvolte stilul de comunicare potrivit propriilor aptitudini şi puncte forte, inclusiv cele ale propriei culturi. În cazul în care va întâlni persoane care comunică în alte moduri, este foarte important să le respecte opiniile şi cultura organizaţională.

Literatura de specialitate evidenţiază un număr mare de stiluri de comunicare organizaţională. Pe baza experienţei, au fost identificate în activitatea organizaţională următoarele stiluri de comunicare:

- de intervenţie;
- de control;
- de investigare;
- de influenţare.

Modul în care comunică managerul este influenţat şi de stilul managerial pe care îl practică:

- democratic;
- autoritar;
- permisiv (laissez fair).

Stilul de comunicare organizaţională este influenţat în cea mai mare măsură de stilul de muncă al conducătorilor cu subordonaţii.

Până în prezent, nu se poate preciza care stil de comunicare poate fi considerat cel mai bun. Adoptarea unui anumit stil de comunicare depinde de mai mulţi factori cum sunt:

- competenţa şi personalitatea conducătorilor;
- competenţa şi personalitatea subordonaţilor;
- stilul de conducere practicat de managerii de vârf;
- cultura organizaţională.

Stiluri de comunicare organizaţională:

1. De intervenţie:

- stabilirea a ce se doreşte să se obţină în urma comunicării;
- cunoaşterea anticipată a interlocutorului;
- folosirea de cuvinte care să transmită mesaje clare;
- acordarea de sprijin şi atenţie interlocutorului;
- renunţarea la acuzaţii nefondate;
- verificarea înţelegerii mesajului prin întrebări bine puse.

2. De control:

- furnizarea în timp util a informaţiilor necesare desfăşurării unei activităţi performante;
- trasarea de sarcini care să pună în evidenţă calităţile subordonaţilor;
- renunţarea la acuzaţii şi tendinţa de a pune în inferioritate interlocutorul;
- asigurarea ca subordonatul înţelege consecinţele neîndeplinirii sarcinii ce-i revine la standardele stabilite;
- comunicarea a ceea ce se aşteaptă concret de la subordonaţi;
- ascultarea nemulţumirilor subordonaţilor şi oferirea de soluţii concrete;
- răspunderea la întrebările puse sincer şi la obiect.

3. De investigare:

- furnizare/cerere de informaţii;
- evaluarea punctelor slabe/critice;
- identificarea resurselor;
- analizarea problemelor.

4. De influenţare:

- să ceară subordonaţilor să spună cum înţeleg activitatea pe care o desfăşoară şi eventual să aducă corecţii;
- să ofere soluţii de îmbunătăţire a performanţei;

- să pună accent pe calitate;
- să convingă subordonații să gândească altfel decât șeful și chiar să-l contrazică pe acesta;
- să se asigure că interlocutorul este pregătit pentru comunicare;
- să susțină opiniile cu argumente solide;
- să rămână deschis problemelor și întrebărilor subordonaților;
- să încheie discuția prin trecerea în revistă în mod clar și explicit a problemelor discutate.

Corelația stil de conducere – stil de comunicare

1. Stilul de conducere democrat

a. Stil de conducere democrat – stilul de comunicare și de intervenție presupune:

Conducere democratică:

- are ca deviză „suntem alături în această acțiune";
- subordonații participă la luarea deciziilor;
- comportament managerial deschis, prietenos și agreabil;
- interes față de opiniile subordonaților;
- orientare spre probleme;
- comunicare pozitivă responsabilă.

Comunicare de intervenție:

- solicitarea de informații și argumente de la subordonați;
- acceptarea opiniilor divergente și analizarea lor;
- adoptarea de către manager a unei poziții de egalitate, minimizând diferențele de statut și putere.

b. Stil de conducere democrat – stilul de comunicare de control presupune:

Conducere democratică – comunicare de control:

- ascultarea opiniilor subordonaților;
- aprecierea performanțelor și critica deficiențelor;
- se analizează căile de progres.

c. Stil de conducere democrat – stilul de comunicare de investigare presupune:

Conducere democratică – comunicare de investigare:

- analiza opiniilor subordonaților;
- identificarea barierelor de comunicare și înlăturarea lor.

d. Stil de conducere democrat – stilul de comunicare de influențare presupune:

Conducere democratică – comunicare de influențare:

- captarea atenției interlocutorului apelând la umor, citate, replici;

- manifestare de considerație pentru interlocutor;
- discutarea opiniilor divergente;
- încurajarea subordonaților în emiterea ideilor;
- flexibilitate concretizată în acceptarea de către manager a posibilității de a-ți schimba opinia, dacă argumentarea interlocutorului este solidă;
- comunicarea este orientată spre activitățile concrete.

2. Stilul de conducere autoritar

a. Stil de conducere autoritar – stilul de comunicare și de intervenție presupune:

Conducere autoritară:
- are ca deviză „întotdeauna am dreptate";
- rigiditate în acțiune;
- opiniile subordonaților nu sunt luate în considerare;
- orientare spre rezultate.

Comunicare de intervenție:
- decizia este comunicată, iar subordonatul trebuie să o îndeplinească întocmai;
- limbajul este concis, orientat spre sarcina de îndeplinit;
- managerul domină comunicarea.

b. Stil de conducere – stilul de comunicare de control presupune:

Conducere autoritară.

Comunicare de control:
- etalarea de către manager a unei atitudini de superioritate;
- căutarea greșelilor și sancționarea vinovaților;
- nu se acceptă explicațiile subordonaților.

c. Stil de conducere autoritar – stilul de comunicare de investigare presupune:

Conducere autoritară.

Comunicare de investigare:
- managerul domină comunicarea;
- lipsa feedbackului.

d. Stil de conducere autoritar – stilul de comunicare de influențare presupune:

Conducere autoritară.

Comunicare de influențare:
- impunerea soluțiilor;
- lipsa oricăror explicații;
- constrângere și dirijare;
- încercări de manipulare și impuneri de idei;
- rigiditatea managerilor în privința opiniilor proprii.

3. Stil de conducere permisiv („laissez fair")

a. Stil de conducere permisiv („laissez fair") – stilul de comunicare de intervenție presupune:

Conducere permisivă:

- evitarea oricăror intervenții în organizarea și conducerea grupului;
- organizarea și conducerea spontană.

Comunicare de intervenție:

- acceptarea cu ușurință a opiniilor subordonaților;
- lipsa feedbackului.

b. Stil de conducere permisiv („laissez fair") – stilul de comunicare de control presupune:

Conducere permisivă.

Comunicare de control:

- lipsa de claritate în formularea cerințelor;
- lipsa de feedback;
- criticarea defectelor.

c. Stil de conducere permisiv („laissez fair") – stilul de comunicare de investigare presupune:

Conducere permisivă.

Comunicare de investigare:

- lipsa unor preocupări organizate pentru informare;
- subordonatul oferă/cere informații.

d. Stil de conducere permisiv („laissez fair") – stilul de comunicare de influențare presupune:

Conducere permisivă.

Comunicare de influențare:

- încercarea de a schimba comportamentul subordonaților pentru a se potrivi cu al său;
- manipularea subordonaților pentru a se obține ceea ce se dorește.

Prin natura funcției lor, atenția managerilor este îndreptată către obținerea de profit. Un manager performant ține seama și de interesele subordonaților săi, despre care află prin intermediul comunicării manageriale. Nu trebuie să se uite că un conducător este apreciat și sprijinit de subordonați nu numai după modul cum se comportă față de ei, ci și prin modul cum le sunt apărate interesele.

Tipuri speciale de comunicare în cadrul grupului de muncă

Comunicarea în cadrul ședinței

Ședințele sunt specifice *„muncii în echipă"*. Acestea ocupă o mare parte din timpul managerilor, dar și al angajaților.

Şedinţa poate fi definită ca o activitate în grup, în cadrul căreia are loc un schimb oral de informaţii sau de opinii.

Nu orice schimb de informaţii între manager şi angajaţi în cadrul unei discuţii este o şedinţă. Şedinţa este o formă instituţionalizată a dialogului din organizaţie, desfăşurată după reguli precise în vederea realizării unui scop bine stabilit, care nu poate fi atins prin nicio altă formă de comunicare orală sau scrisă.

În cadrul unei organizaţii şedinţele au ca scop:

- transmiterea unor informaţii, opinii şi/sau decizii;
- culegerea unor informaţii de la participanţi;
- analiza unor probleme;
- luarea unor decizii de către participanţi.

Managerul, prin modul de organizare şi conducere a unei şedinţe, comunică respectul faţă de participanţi şi modul în care îşi asumă responsabilitatea pentru activitatea desfăşurată. Acest lucru este evident dacă managerul:

- organizează şedinţele numai când există un scop;
- cere participanţilor să vină pregătiţi şi să-şi prezinte opiniile cât mai concis;
- alocă timpul necesar fiecărui punct de pe ordinea de zi;
- încurajează exprimarea opiniilor;
- evită discuţiile în afara ordinei de zi stabilite;
- nu permite monopolizarea discuţiei de către o persoană;
- asigură un climat de comunicare adecvat;
- rezolvă cu tact eventualele dezacorduri şi conflicte;
- asigură tragerea unor concluzii şi precizarea unor măsuri pentru implementarea deciziilor luate.

Tipuri de şedinţe

După finalitatea formelor de activitate în echipă sunt identificate cinci tipuri fundamentale de şedinţe: decizionale, de informare, de armonizare, de explorare, de incursiune, caracterizate după cum urmează:

Decizională:

- conducătorii stabilesc dezvoltarea organizaţiei în perspectivă, modul de îndeplinire a sarcinilor, repartizarea resurselor etc.

De informare:

- se transmit decizii adoptate de organe ierarhice de pe diferite nivele;
- se transmit informaţii necesare desfăşurării performante a activităţii;
- se culeg/se transmit informaţii de către şeful direct.

De armonizare:

– sunt specifice pentru managerii unor compartimente de muncă între care nu există niciun raport de subordonare ierarhică;

– au drept scop asigurarea cooperării între diferitele compartimente atât în procesul pregătirii unor decizii, cât şi în implementarea lor.

De explorare:

– au drept scop promovarea unor idei noi;

– apelează la anumite tehnici ca de exemplu brainstorming, Delphi etc.;

– accentul se pune pe imaginaţia participanţilor.

De incursiune:

– participanţii pornesc de la o idee bine definită pe care au sarcina s-o transforme într-un proiect operaţional;

– accentul se pune pe precizia tehnică a programului.

Reguli de desfăşurare a unei şedinţe

Eficienţa unei şedinţe depinde mult de felul în care este condusă. Specialiştii recomandă o serie de reguli a căror respectare influenţează reuşita unei şedinţe, astfel:

Deschiderea şedinţei:

– respectarea cu stricteţe a orei fixate;

– formularea clară a scopului şedinţei;

– formularea pozitivă a ideilor;

– folosirea cuvintelor care să facă ideile interesante;

– limitarea comentariului introductiv la 1-2 minute.

Dezbaterea propriu-zisă:

– dezbaterea să se aşeze din primele minute pe fondul problemei;

– încurajarea participanţilor de a judeca independent, prin adresare de întrebări de genul: „Care sunt alternativele?" „Care pare cea mai buna soluţie şi de ce?" „Care factori nu au fost luaţi în considerare?"

– calmarea momentelor de tensiune;

– evitarea digresiunilor care pot să apară;

– asigurarea continuităţii şedinţei pe problemele pentru care a fost convocată;

– respectarea timpului programat pentru şedinţă.

Concluzii:

– expunerea concluziilor la sfârşit de către conducătorul şedinţei;

– comunicarea unui plan de măsuri şi a unor termene pentru acţiune şi raportare;

– sublinierea contribuţiilor valoroase aduse în timpul discuţiei;

– reliefarea în ce măsură au fost atinse obiectivele propuse şi ce acţiuni revin participanţilor în viitor.

Întrebări şi subiecte de comentat

1.Argumentaţi viabilitatea aplicării teoriei dinamicii de grup a lui Lewin în cadrul organizaţiei.

2. Elaboraţi argumente pro şi contra afirmaţiei: „Desfăşurarea activităţii în cadrul grupului de muncă prezintă, printre alte dezavantaje, apariţia unei figuri dominante".

3. Identificaţi caracteristicile tipului de reţea de comunicare existent în cadrul grupului dumneavoastră de muncă.

4. Evidenţiaţi caracteristicile grupului din care faceţi parte.

5. Identificaţi şi caracterizaţi stilul de conducere exercitat la nivelul grupului din care faceţi parte.

Bibliografie selectivă

1. Bărbulescu, C., *Metode şi tehnici de optimizare a producţiei în unităţi industriale*, Bucureşti, Editura Politică, 1979

2. Gilbert, G.R., *Human Resources Management Practices to Improve Quality*: A Case Example of Human Resource *Management Intervention of Gouverment.* În: „Human Resource Management", vol. 30, nr. 2, 1991

3. Lewin, Kurt, *Field Theory in Social Science*, selected theoretical papers, New York, Harper&Row, 1951

4. Mihuleac, E., *Ştiinţa conducerii. Metodologie şi metode de conducere*, Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, 1982

5. Mihuţ, I., *Autoconducere şi creativitate*, Cluj Napoca, Editura Dacia, 1989

6. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Fundamentele conducerii microeconomice*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1986

7. Nicolescu, O., (coord.), *Ghidul managerului eficient*, vol. I-II, Bucureşti, Editura Tehnică, 1993-1994

8. Nicolescu, O., *Metode de pregătire a cadrelor de conducere*, Bucureşti, Editura Politică, 1982

9. Nicolescu, O., Verboncu, I. Sandru, C., *Modernizarea conducerii unităţilor economice*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1989

10. Russu, C., *Management*, Bucureşti, Editura Expert, 1993

11. Stăncioiu, I. ş.a., *Management. Cercetare dezvoltare*, Bucureşti, Editura Mondero, 1993

CAPITOLUL 7
COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN LUAREA DECIZIILOR

7.1. Etape în rezolvarea unei probleme
7.2. Elemente de comunicare în luarea deciziilor

7.1. Etape în rezolvarea unei probleme

Scopul comunicării în procesul de luare a deciziilor este nu numai găsirea soluției optime, ci și pregătirea și asigurarea implementării acesteia. În plus, trebuie să se aibă în vedere păstrarea relațiilor de colaborare manager-subordonat. O variabilă importantă în îndeplinirea acestor scopuri este climatul comunicării și cultura organizațională cu sistemul de standarde și obiceiuri privind procesul de management.

În analizarea problemei și în stimularea generării de soluții, abilitatea de a comunica de așa manieră încât să se beneficieze de contribuția membrilor grupului este importantă. O situație frecventă în procesul de decizie managerial este aceea că se adoptă prima soluție acceptabilă identificată, fără a se căuta, între multe alte alternative, soluția optimă.

În evaluarea și selectarea soluției optime, discuțiile deschise, nedefensive, între membrii grupului de decizie, capacitatea de exprimare precisă și clară a punctelor de vedere și negociere sunt foarte importante. Astfel se poate asigura minimizarea efectelor negative predictibile ale soluției care asigură rezolvarea problemei și încadrarea soluției în anumite constrângeri organizaționale.

Soluția identificată trebuie implementată, și succesul acestei acțiuni va depinde de acceptarea care se obține din partea celor implicați.

O decizie oricât de bună ar fi, dacă nu este acceptată și implementată, este inutilă, la fel cum o decizie proastă, dar cu acceptare largă poate avea un impact negativ.

Deciziile pot fi luate de unul singur dacă se dețin toate informațiile necesare, dacă decidentul se bazează pe cunoștințele și experiența proprie. În aceste cazuri acceptarea deciziei poate fi asigurată de credibilitatea pe care decidentul o are în fața anga-

jatului. Neînţelegerea şi lipsa de bunăvoinţă poate periclita implementarea deciziei.

Participarea grupului la luarea deciziilor este extrem de utilă atunci când rezistenţa şi acceptarea sunt elemente ce pot interfera cu implementarea deciziei, sau când sarcina este foarte complexă. Avantajele acestui mod de luare a deciziilor constau în:

- grupul reprezintă un volum de cunoştinţe mult mai vast decât cel al fiecărui individ în parte;
- deoarece grupul lucrează împreună la rezolvarea problemei, înţelegerea şi acceptarea ideilor şi a soluţiilor sunt mult sporite;
- diferitele atitudini, percepţii şi tot ce generează specificul individului determină o varietate mai largă de idei şi soluţii;
- problemele de comunicare sunt minime, deoarece participanţii au gândit şi lucrat împreună la evaluarea, analizarea şi implementarea soluţiilor;
- soluţiile la care se ajunge sunt în general bune, deoarece grupul le testează dintr-un număr mare de puncte de vedere.

În procesul de alegere a soluţiilor este important să se aibă în vedere faptul că, decât o soluţie perfectă, dar găsită prea târziu, este de preferat una doar bună, dar găsită în timp util. O soluţie este considerată ca fiind:

- perfectă, dacă se conformează tuturor criteriilor stabilite;
- optimă, dacă respectă toate criteriile esenţiale;
- acceptabilă, dacă satisface câteva dintre criterii.

7.2. Elemente de comunicare în luarea deciziilor

În generarea şi alegerea de soluţii se poate face apel la următoarele tehnici de comunicare în scris:

- arborele decizional;
- diagrama cauză-efect.

Eduard de Bono[1] introduce noţiunile de gândire verticală (raţională) şi gândire laterală (creativă), ambele moduri de gândire fiind indispensabile managerului.

Gândirea verticală este continuă, pleacă direct de la o stare a informaţiei la altă stare a ei, respectând continuitatea. Pe de altă parte, una din caracteristicile gândirii laterale este tocmai discontinuitatea.

Dacă în gândirea verticală un lucru urmează direct din altul şi trebuie să se justifice, în gândirea laterală se pot face, deliberat, „salturi" în gândire care nu trebuie justificate neapărat.

[1] Eduard de Bono, *Lateral Thinking for Management*, New York, Harcourt, 1997

În gândirea verticală, concluzia vine după parcurgerea dovezilor; în gândirea laterală concluzia poate apărea în urma unui salt într-o poziție de unde lucrurile se văd altfel, într-un mod nou, original, care trebuie doar să se dovedească eficace.

Gândirea verticală este selectivă, are nevoie să evalueze și să judece încă de la început, să dovedească și să stabilească relații. Pe de altă parte, gândirea laterală este generativă, susține că nu există o singură soluție corectă și este mereu în căutare de soluții mai bune; nu vrea să dovedească ceva, ci doar să exploreze, să genereze. Acolo unde gândirea laterală este preocupată de schimbare și mișcare, gândirea verticală este preocupată de stabilitate și de găsirea răspunsului corect pe care te poți baza. Gândirea verticală caută răspunsuri, în timp ce gândirea laterală caută întrebări.

Gândirea verticală afirmă „acesta este cel mai bun mod de a privi lucrurile", gândirea laterală afirmă „să încercăm să generăm și alte moduri de a privi lucrurile"; gândirea verticală judecă ce este corect și se concentrează asupra soluției considerate corecte; gândirea laterală caută alternative.

Gândirea verticală folosește informația pentru sensul pe care îl are, iar gândirea laterală pentru rolul ei în generarea de noi idei. Gândirea verticală este analitică, interesată de unde provine o idee, de ce o idee nu este bună, pentru a o putea elimina; gândirea laterală este provocativă, incitantă, interesată încotro duce o anumită idee, ce anume se poate face cu o anumită idee.

Gândirea verticală se concentrează pe ceea ce este relevant, iar restul se respinge. Alegerea a ceea ce este relevant depinde însă de modul inițial în care s-a definit problema. Gândirea laterală nu respinge nicio idee *ab inițio* și încurajează intervenția din exterior pentru a facilita generarea de idei noi.

Gândirea verticală se îndreaptă spre direcțiile cele mai posibile, pe căi și după modele bine stabilite; ea nu caută idei noi. Gândirea laterală explorează direcțiile mai puțin evidente. Ea caută idei noi, dar nu pentru că noutatea ar avea o valoare în sine, ci deoarece sentimentul de certitudine în legătură cu o idee poate masca existența unei idei și mai bune. Prin explorarea a ceea ce se află în spatele a ceva evident se pot găsi idei noi.

Gândirea verticală este un procedeu care promite cel puțin un rezultat minim, strâns corelat cu definirea problemei de la care s-a pornit. Prin gândire laterală se poate ajunge la un rezultat genial, nou, surprinzător, sau poate nu se ajunge la niciun rezultat. În acest sens este un proces deschis. Dacă prin

gândire laterală nu se obţine răspunsul, se poate reveni la răspunsul obţinut prin gândire verticală.

Gândirea laterală în procesul de decizie sau de rezolvare de probleme este indicată atunci când trebuie schimbată direcţia de acţiune, trebuie găsit un produs nou, soluţii sau idei originale, când este necesară debarasarea de modurile de abordare vechi. Gândirea laterală poate genera o idee nouă care se poate apoi prelucra prin gândire verticală. Când prin gândire verticală se ajunge la un punct mort, se revine la gândirea laterală.

Limbajul, expresiile, comentariile pot restrânge şi devia creativitatea. Expresii ca: *„Este cu totul utopic ceea ce propuneţi"*, *„Nu avem timpul necesar pentru a filozofa pe marginea problemei"*, *„Nu de idei ducem noi lipsă"*, *„Conducerea nu va accepta"*, *„S-a mai încercat, nu se poate"* ucid cu siguranţă orice tendinţă a grupului de a fi creativ. Ca urmare, pot fi folosite afirmaţiile de genul: *„Nu vă opriţi la prima idee bună, cu siguranţă există altele şi mai bune"*, *„Puneţi-vă cât de multe întrebări la care nu puteţi răspunde şi veţi descoperi că nu există imposibilul!"*, *„O idee absurdă este întotdeauna mai bună decât nicio idee"*, *„Fiţi mai îngăduitori cu ideile altora, s-ar putea să aibă dreptate"*, *„Prevedeţi-vă viitorul, în loc să fiţi surprins de el"*, *„Incertitudinea este o condiţie a creativităţii"*.

Este nevoie ca ideile să fie apărate, deoarece cu cât sunt mai originale, cu atât lumea va fi mai reticentă faţă de ele.

Pentru a rezolva în mod creativ problemele aveţi nevoie de flexibilitate, de abilitatea de a crea şi memora idei şi asociaţii de idei, de a folosi corect un limbaj bogat şi complex, de originalitate şi de un mod unic de a vedea lucrurile.

Întrebări şi subiecte de comentat

1. Precizaţi etapele utilizate în soluţionarea unei probleme.

2. Comentaţi afirmaţia:„Fiţi mai îngăduitori cu ideile altora, s-ar putea să aibă dreptate".

Bibliografie selectivă

1. de Bono, Eduard, *Lateral Thinking for Management*, New York, Harcourt, 1997

CAPITOLUL 8
MODELE ALE SISTEMULUI DE RELAȚII PUBLICE

8.1. Delimitări conceptuale ale relațiilor publice
8.2. Modele ale sistemului de relații publice după Grunig și Hunt
8.3. Modelul lui Larry W. Long și Vincent Hazleton
8.4. Perspectiva interacționismului simbolic asupra relațiilor publice
8.5. Teoria adaptării/concilierii
8.6. Teoria celor „3I": interes, inițiativă, imagine

8.1. Delimitări conceptuale ale relațiilor publice

Asociația Internațională a Relațiilor Publice a stabilit, cu ocazia Convenției anuale din 1978, din Ciudad de Mexico, următoarea definiție a relațiilor publice: *„practica relațiilor publice este arta și știința socială a analizării unor tendințe, a anticipării consecințelor lor, a sfătuirii liderilor unei organizații și a implementării unor programe de acțiune care vor servi atât interesele organizației, cât și interesele publicului"* [1].

Institutul Britanic de Relații Publice oferă următoarea definiție: *„relațiile publice se concentrează pe reputație – rezultatul a ceea ce faci, a ceea ce spui și a ceea ce spun alții despre tine. Practica relațiilor publice este disciplina care pune accent pe reputație, cu scopul câștigării încrederii și a sprijinului și al influențării opiniei și a comportamentului publicului"* [2]. Într-un număr al revistei „PR News", International Public Relations Association, s-a publicat o definiție care, după mai mulți autori, poate fi considerată definiția oficială a relațiilor publice: *„Relațiile Publice sunt funcția managerială care evaluează atitudinea publicurilor, identifică politicile și procedurile unui individ sau ale unei organizații față de interesul public, elaborează și execută un program pentru a dobândi înțelegerea și acceptarea publicului"* [3].

---

[1] Cristina Coman, *Relațiile publice și mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2000, p. 9

[2] Doud Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg, *Totul despre relațiile publice*, Iași, Editura Polirom, 2003, p. 13

[3] J.E. Grunig, și L.A. Hunt, *Managing Public Relations*, New York, Holt and Winston Rinehart, 1984, p. 8. În: Remus Pricopie, *Relațiile publice, evoluție și perspective*, București, Editura Tritonic, 2005, p. 32

Din analiza acestor definiţii se constată că sistemul relaţiilor publice are rolul de a construi legături durabile, bazate pe încredere şi adevăr, prin implementarea unor strategii de comunicare eficiente între organizaţii şi opinia publică.

. Urmând aceeaşi direcţie, Ronneberger şi Ruhl identifică mai multe elemente caracteristice ale relaţiilor publice:

- *„crearea şi dezvoltarea înţelegerii, a simpatiei şi a încrederii reciproce;*
- *dezvoltarea, modificarea organizatorică şi instituţionalizarea propriului sistem sau a propriei organizaţii, astfel încât să se poată asigura, în acelaşi sens ca şi la punctul anterior, înţelegerea, încrederea şi simpatia reciprocă;*
- *implementarea, corectarea, multiplicarea sau întărirea încrederii şi a simpatiei reciproce, oferind acestui sistem un caracter durabil;*
- *crearea, cultivarea, menţinerea permanentă a comunicării cu alte organizaţii, sisteme sau grupuri;*
- *aducerea la cunoştinţa opiniei publice a propriei organizaţii, precum şi susţinerea şi apărarea intereselor acestora;*
- *influenţarea opiniei publice în interesul propriei organizaţii;*
- *exploatarea interesului general al opiniei publice, prin înţelegere şi corelare;*
- *susţinerea existenţei şi stimularea dezvoltării propriei organizaţii prin înţelegere şi corelare"*[4].

În literatura de specialitate se găsesc numeroase abordări ale sistemului de relaţii publice, cu modelele şi explicaţiile aferente. Modelele relaţiilor publice sunt construite având în vedere în principal funcţiile relaţiilor publice identificate de-a lungul evoluţiei lor, şi anume: *controlarea publicului,* prin care se urmăreşte satisfacerea nevoilor organizaţiei, un alt punct de vedere susţine că funcţia principală a relaţiilor publice este *să răspundă publicurilor,* să reacţioneze la problemele celorlalţi, iar cel de-al treilea punct de vedere susţine că funcţia relaţiilor publice este *crearea unor relaţii mutual benefice între toate publicurile pe care le are o organizaţie,* cultivând schimburi armonioase între diferitele publicuri ale organizaţiei, care pot fi grupuri de angajaţi, de consumatori, de parteneri etc.

Aceste puncte de vedere sunt numite de către Stephen A. Greyser, în ordinea prezentată anterior: modelul manipulativ, care-l consideră pe consumator o victimă; modelul serviciului,

[4] Flaviu Cătălin, Rus, *Introducere în ştiinţa comunicării şi a relaţiilor publice,* Iaşi, Editura Institutul European, 2002, p. 57

care-l vede pe consumator un rege şi modelul tranzacţional, în care consumatorul este considerat partener de afaceri[5].

8.2. Modele ale sistemului de relaţii publice după Grunig şi Hunt

În anul 1984, James E. Grunig şi Todd Hunt au constatat că între teoria şi practica relaţiilor publice există o diferenţă greu de tolerat. În timp ce definiţiile relaţiilor publice din acea perioadă vorbeau despre comunicare bidirecţională şi echilibrată cu scopul de a atinge acea stare de echilibru între organizaţie şi publicurile sale, în practică tot mai multe organizaţii foloseau termenul de „relaţii publice" pentru a eticheta acţiuni de comunicare care nu aveau nicio legătură cu interesul reciproc al părţilor implicate. Acest comportament ar putea fi foarte bine reliefat de expresia celebră a preşedintelui american Richard Nixon, care în momentul când a fost informat cu privire la declanşarea scandalului Watergate, a spus: *„Let's PR it!"* [6].

Grunig şi Hunt au studiat diferite tipuri de comunicare relevante din perspectiva relaţiilor publice pe o perioadă de mai bine de o sută de ani, urmărind variaţia următorilor indicatori: fluxul comunicării, poziţia celor implicaţi în procesul de comunicare, calitatea informaţiei transmise şi valoarea de adevăr a acesteia, scopul pe care organizaţia la urmărit prin transmiterea mesajului etc. Utilizând această operaţionalizare, autorii au identificat patru modele de relaţii publice, pe care iniţial le-au asociat anumitor perioade istorice. Ulterior au revenit, considerând că toate modelele sunt încă practicate de organizaţii.

8.2.1. Modelul agentului de presă şi al informării publice (publicity)

Modelul a apărut în a doua jumătate a secolului al XIX-lea, este caracterizat de o comunicare unidirecţională, dinspre organizaţie către public, în cadrul căruia strategiile de comunicare nu se încadrează într-o matrice fundamentată teoretic. Este cel mai simplu model al relaţiilor publice, având un scop propagandistic, prin care se încearcă, cu ajutorul persuasiunii, convingerea

[5] Stephen A. Greyser, *Changing Roles for Public Relations.* În: „Public Relations Journal", 1981, p. 23. În: Doud Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg, *op.cit.*, p. 40

[6] J.C. Gordon, *Interpreting Definition of Public Relations: Self Assessment and a Symbolic Interactions-Bases Alternative.* În: „Public Relations Review", 1997. În: Remus Pricopie, *Relaţiile publice, evoluţie şi perspective*, Bucureşti, Editura Tritonic, 2005, p. 36

auditoriului de veridicitatea celor afirmate, chiar dacă în esenţă nu sunt neapărat adevărate. Deşi se află în opoziţie cu definiţiile relaţiilor publice, Grunig şi Hunt consideră că acest model este încă practicat de 15% dintre organizaţiile de astăzi.

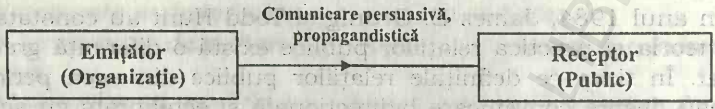


Figura nr. 1 Modelul agentului de presă şi al informării publice (publicity)

8.2.2. Modelul informării publice (public information)

Spre deosebire de modelul anterior nu are un scop propagandistic, ci unul informativ. Se foloseşte în general pentru a informa populaţia despre anumite evenimente, folosindu-se doar informaţii adevărate, clare şi precise. Comunicarea rămâne unidirecţională, dinspre organizaţie spre public, nefundamentată teoretic, dar noutatea constă în utilizarea unei informaţii reale şi complete. În consecinţă, nu mai este vorba de a câştiga publicul cu orice preţ, ci vorbim despre o politică de transparenţă, în care adevărul este cel care leagă publicul de organizaţie. Se estimează că este folosit şi în ziua de astăzi în aproximativ 50% dintre organizaţii, în principal de agenţiile guvernamentale, de organizaţiile nonprofit şi de asociaţii. Specialiştii de relaţii publice care practică acest model încearcă să reprezinte atât interesul organizaţiei, cât şi interesul publicului.

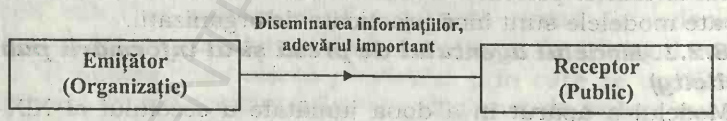


Figura nr. 2 Modelul informării publice (public information)

8.2.3. Modelul comunicării bilaterale asimetrice (Two-Way Assymetric Model)

Acest model favorizează organizaţia. Aduce cea de-a doua schimbare în cadrul relaţiilor publice, şi anume se renunţă la sistemul comunicării unidirecţionale, pentru a fi înlocuit de un sistem bidirecţional, în care feedbackul joacă un rol important în procesul de autoreglare. Sistemul de relaţii publice este folosit pentru a persuada publicul să fie de acord cu punctul de vedere al organizaţiei, prin urmare cele două fluxuri de comunicare nu sunt simetrice, organizaţia fiind cea care controlează comunicarea.

În consecință, feedbackul este folosit în scopuri de manipulare, de exemplu, *„pentru a afla ce atitudini publice au ca subiect organizația și cum pot fi acestea schimbate"*[7]. Acest model este folosit în principal pentru promovarea unor produse și servicii noi, iar puterea de persuasiune este dată de combinarea mesajelor-slogan cu mesajele-imagine. Astăzi, 20% dintre organizațiile care funcționează pe piețe foarte competitive folosesc acest model.

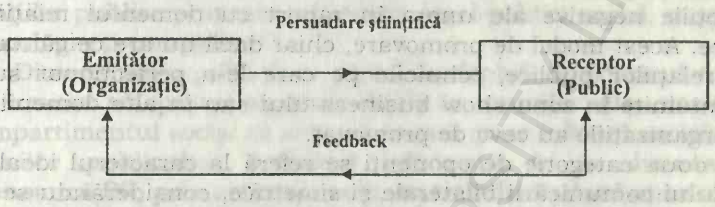


Figura nr. 3 Modelul comunicării bilaterale asimetrice (Two-Way Assymetric Model)

8.2.4. Modelul comunicării bilaterale simetrice (Two-Way Symetric Model)

În acest caz scopul relațiilor publice este *„să creeze înțelegerea mutuală între managementul unei organizații și publicurile pe care acea organizație le afectează"*[8]. Feedbackul este folosit nu numai ca instrument de realizare a obiectivelor organizaționale, dar și în scopul identificării nevoilor publicului și de asemenea pentru aflarea modalităților de a le satisface. Performanța relațiilor publice este determinată de medierea intereselor celor două entități (organizație și public), ajungându-se la un punct de echilibru. Astfel, între organizație și public se stabilește un parteneriat de lungă durată, în care fiecare își asumă responsabilități specifice. Organizația nu mai este văzută ca sursă de comunicare și publicul ca receptor, ci ca două entități implicate într-o tranzacție. Autorii estimează că 15% dintre organizații, în special cele care conștientizează funcția socială pe care o au de îndeplinit, practică acest tip de relații publice. Dar probabil aspectul cel mai important este că domeniul relațiilor publice, odată cu acest model, a fost așezat pe fundamente etice și deontologice.

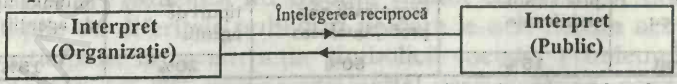


Figura nr. 4 Modelul comunicării bilaterale simetrice (Two-Way Symetric Model)

[7] Doud Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg, *op.cit.*, p. 41
[8] *Ibidem*, p. 41

Referitor la cele patru modele ale relaţiilor publice construite de Grunig şi Hunt, deşi mulţi practicieni de relaţii publice ar putea spune că relaţiile publice implică mai mult decât managementul comunicării, puţini au dezaprobat modelele. Criticile cele mai vehemente au fost centrate pe modelele unu şi patru, considerându-se că readucerea în actualitate a modelului impresariat-publicitate nu face decât să întărească şi mai mult percepţiile negative ale unora în raport cu domeniul relaţiilor publice. Acest model de promovare, chiar dacă nu are ce căuta în zona relaţiilor publice, tehnicile pe care le-a perfecţionat sunt încă întâlnite în zona show business-ului sau în alte domenii în care organizaţiile au ceva de promovat.

A doua categorie de oponenţi se referă la caracterul ideal al modelului comunicării bilaterale şi simetrice, considerându-se că un astfel de model nu există, pentru simplul motiv că acţiunile unei organizaţii sunt justificate numai de interesul acesteia. Studiile arată că totul se reduce la cultura organizaţională, ţine de fiecare organizaţie în parte să dorească să aplice acest model al relaţiilor publice.

Tabelul nr. 1

Caracteristicile celor patru modele ale relaţiilor publice[9]

Caracteristici	Modelul			
	Impresariat/ Publicitate	Informaţii publice	Bidirecţional şi asimetric	Bidirecţional şi simetric
Scopul comunicării	Propaganda	Diseminarea informaţiilor	Persuadarea ştiinţifică	Înţelegerea reciprocă
Natura comunicării	Adevărul neimportant	Adevărul important	Efect dual neechilibrat	Efectul dual echilibrat
Modelul comunicării	Emiţător → Receptor	Emiţător → Receptor	Emiţător → Receptor (*Feedback*)	Interpret ↔ Interpret
Cercetare	Puţină	Puţină	Importantă, evaluarea atitudinilor	Importantă, evaluarea înţelegerii
Anul apariţiei	1850	1900	1920	1960
Promotori ai modelului	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Edward L. Bernays şi alţii
Domenii în care aceste modele se întâlnesc cu precădere	Sport, acţiune de promovare, publicitate	Agenţii guvernamentale, organizaţii non-profit, business	Business, anumite tipuri de agenţii	Business, anumite tipuri de agenţii
Procent	**15%**	**50%**	**20%**	**15%**

[9] Remus Pricopie, *op.cit.*, p. 41

8.3. Modelul lui Larry W. Long şi Vincent Hazleton

Cei doi autori privesc relaţiile publice ca pe un sistem deschis format din trei subsisteme (subsistemul organizaţional, subsistemul comunicării, subsistemul populaţiei-ţintă) şi de asemenea consideră mediul exterior, pe care prin schimbul permanent de informaţii urmăreşte să-l ţină sub control, ca fiind format din cinci compartimente de bază, de la care sistemul organizaţional al relaţiilor publice primeşte informaţii: legal-politic, social, economic, tehnologic şi competitiv[10].

Dimensiunea politică se referă la faptul că politicul trebuie determinat să sprijine sistemul de PR în acţiunile sale; cunoscând compartimentul social se asigură în mai mare măsură satisfacerea nevoilor publicului; preluând informaţii de la dimensiunea economică PR, prin acţiunile sale, va trebui să aducă sponsorizări sistemului; compartimentul tehnologic are influenţă în primul rând asupra infrastructurii sistemului (îmbunătăţirea acesteia conducând la funcţionarea optimă a tuturor elementelor sistemului).

Acest model promovează, de asemenea, formarea unui intertransfer informaţional, în care scopul relaţiilor publice este reprezentat de buna funcţionare a propriului sistem, pentru ca ţelurile pe care acesta şi le-a propus să fie atinse.

8.4. Perspectiva interacţionismului simbolic asupra relaţiilor publice

Joye C. Gordon, în încercarea lui de a defini relaţiile publice, deşi pleacă de la reperele clasice de abordare a domeniului, consideră că teoria interacţionismului simbolic, dezvoltată de Blumer oferă terenul propice pentru o nouă paradigmă în relaţiile publice. În opinia lui Gordon, interacţionismul simbolic oferă o bază excelentă pentru construirea unui concept de relaţii publice. Din acest punct de vedere, lucrurile sunt văzute într-o perspectivă sistemică, în care organizaţia depinde de conexiunile ei cu celelalte părţi ale întregului. Gordon foloseşte următoarea definiţie pentru relaţiile publice: *„Relaţiile publice sunt participarea activă la construirea socială a semnificaţiilor"*[11]. El consideră că, în noua paradigmă, organizaţia nu trebuie văzută ca un actor dominant în relaţiile cu diferitele publicuri pe care le are, fiecare actor fiind un participant la construcţia simbolică socială. Problemele etice sunt privite din altă perspectivă astfel persuasiunea, considerată neetică în general în procesul de relaţii publice, este văzută ca un

[10] Flaviu Cătălin Rus, *op.cit.*, p. 77
[11] Remus Pricopie, *op.cit.*, p. 42

fenomen natural, atâta timp cât se produce la vedere și ca urmare a unor dezbateri publice eficiente.

Critica majoră a acestei teorii este că nu reușește să diferențieze relațiile publice de propagandă, publicitate, marketing, jurnalism sau arte vizuale.

Plecând de la premisa că teoria trebuie analizată nu numai din prisma răspunsurilor pe care le oferă, dar și din perspectiva răspunsurilor pe care le ridică, demersul lui Gordon este meritoriu. Întrebarea pe care o ridică această teorie, „Este corectă harta pe care noi o folosim acum pentru a ne ghida în domeniul relațiilor publice?" a influențat căutarea unor noi direcții de analiză în acest domeniu.

8.5. Teoria adaptării/concilierii

În „Journal of Public Relations Research", în anul 1997, s-a publicat un studiu de către Amanda E. Cancel, Glen T. Cameron, Lynne M. Sallot și Michael A. Mitrook, numit de autori „A Contingency Theory of Accommodation în Public Relations", studiu pe care Remus Pricopie la tradus sub denumirea de *teoria adaptării/concilierii în relațiile publice.*

În primul rând teoria stipulează, aplicând teoria contingenței/situațională, că modul în care o organizație interacționează cu publicurile sale este diferit, atât cu același public, cât și de la un public la altul. Acest comportament este dependent de:

- momentul când are loc interacțiunea;
- problema aflată în discuție;
- mediul în care organizația și publicurile ei activează;
- tipul de relație dintre actori.

De asemenea teoria se raportează la modelele relațiilor publice după Grunig și Hunt, considerând că acestea conduc la o „maltratare a realității", pentru că diversitatea relațiilor dintre organizații este foarte mare, astfel încât încercarea de a încadra această realitate în limitele a patru modele este imposibilă. Plecând de la aceste constatări, autorii acestei noi perspective asupra relațiilor publice, au identificat la început formele extreme de manifestare ale PR-ului, considerând pledoaria (advocacy), ca formă de comunicare 100% bidirecțională și asimetrică, iar la polul opus, adaptarea/concilierea (accommodation), ca formă de comunicare 100% bidirecțională simetrică. Între aceste extreme, relațiile publice pot avea orice formă de manifestare, fără să fie dependente de modele predefinite. Important de reținut este că această formă este influențată de un set de factori interni și

externi, care formează matricea comportamentului organizației și care va determina locul relațiilor publice undeva între „advocacy" și „accommodation".

Modelul pledoarie („advocacy")

Termenul de „advocacy" provine de la avocat și desemnează primele tentative de definire a domeniului relațiilor publice, referindu-se la avocatul care pledează cauza unei organizații în fața opiniei publice. Este modelul pur de comunicare bidirecțională și asimetrică, chiar dacă teoria afirmă că specialistul de relații publice are datoria de a pleda pentru ambele părți, de foarte multe ori practica nu confirmă acest lucru, specialiștii de relații publice construind strategii de comunicare care favorizează doar propria organizație.

Modelul adaptării/concilierii („accomodation")

Este modelul relațiilor publice prin care se încearcă găsirea unui echilibru între interesele organizației și diferitele publicuri ale acesteia. Scopul acestui model este să construiască încredere, care este fundamentul pentru o relație avantajoasă pentru toți actorii sociali implicați.

Cum am mai afirmat, așezarea organizației pe una dintre pozițiile cuprinse între modelele pure ale relațiilor publice (pledoariei, adaptării/concilierii) este influențată de o serie de factori care țin de organizație, dar și de anumiți factori externi. Autorii au întocmit o listă cu 86 de indicatori care ar putea influența comportamentul de relații publice al unei organizații, indicatori care au fost verificați efectuându-se 18 interviuri cu specialiști în relații publice din diferite organizații din Statele Unite ale Americii.

În continuare vom analiza câteva dintre variabilele care influențează poziționarea organizației pe continuumul pledoarie-adaptare/conciliere:

• *Gradul de expunere al domeniului în care activează organizația*

Întrebările la care trebuie să răspundem pentru a reuși să încadrăm modelul relațiilor publice practicat de o organizație sunt: *„Cât de largă este aria pe care activează organizația?"*; *„Care sunt așteptările publicului în raport cu organizația?"*; *„Cât de des domeniul ca atare este ținta discuțiilor publice?"*[12]. De exemplu, dacă organizația activează într-un domeniu controversat, care poate determina și efecte negative, probabilitatea ca acest tip de activitate să fie în ținta mass-mediei, a opiniei publice sau a ONG-urilor este mult mai mare.

[12] *Ibidem*, p. 49

• *Gradul de includere a specialiştilor în relaţii publice în coaliţia dominantă*

Se consideră că modelul de relaţii publice care caută să stabilească o relaţie pozitivă cu publicurile ei, bazată pe încredere, funcţionează probabil în organizaţiile care privesc acest sistem ca o funcţie distinctă a managementului.

• *Valorile pe care membrii coaliţiei dominante le împărtăşesc*

Dacă decidenţii unei organizaţii au viziuni liberale şi dacă organizaţia este orientată spre inovaţie, probabilitatea să se promoveze un model de relaţii publice bidirecţionale şi simetrice este mult mai mare. De asemenea, o viziune conservatoare va conduce în general către o comunicare bidirecţională asimetrică.

Alte variabile identificate ca având impact asupra modelului de relaţii publice pe care organizaţia îl promovează sunt:

- gradul de urgenţă al problemei pe care organizaţia o are de rezolvat;
- natura solicitărilor care vin din partea publicurilor;
- caracteristicile publicurilor externe;
- natura oportunităţilor sau a ameninţărilor;
- costurile corespunzătoare fiecărei politici propuse;
- gradul de influenţă (putere) pe care publicurile îl au asupra coaliţiei dominante;
- disponibilitatea resurselor.

În urma studiului s-a dovedit că o serie de variabile nu au un impact semnificativ asupra comportamentului organizaţional, vizavi de modelul relaţiilor publice:

- influenţa exercitată de mediul politic, economic şi social;
- forma de proprietate asupra organizaţiei (de stat sau privată);
- gradul de stratificare a personalului;
- gradul de pregătire a specialiştilor de relaţii publice în domeniul metodelor de cercetare.

Teoria adaptării/concilierii rupe, împreună cu teoria lui Gordon, tradiţia abordărilor clasice, propunând o ipoteză nouă, prin care se încearcă să se identifice factorii care influenţează modul în care *„o organizaţie ar putea participa la construirea semnificaţiilor sociale"*[13]. Totuşi teoria lui Cancel *et al.* are o serie de limite, unele recunoscute chiar de autori, în primul rând pentru faptul că nu au construit nimic care să le confirme ipoteza. De exemplu, tratarea celor 86 de indicatori independent, fără să se pună în discuţie interdependenţa acestora, este unul

[13] *Ibidem*, p. 50

dintre aspectele criticate. Un alt punct nevralgic al teoriei este că a fost testată pe o arie destul de restrânsă. Realizarea unui studiu, luând în calcul doar 18 practicieni în domeniul relațiilor publice, nu oferă reprezentativitate, iar rezultatele nu pot fi extrapolate la nivel mai larg. De asemenea, trebuiau incluse în cercetare diferite posibile publicuri ale organizațiilor, nu doar cei din departamentul de relații publice. De asemenea aserțiunea conform căreia forma de proprietate a organizației și contextul social-politic nu au efect asupra comportamentului organizației este reducționistă, pentru că în unele societăți (de exemplu în România), pot avea un impact major.

8.6. Teoria celor „3I": interes, inițiativă, imagine

Părintele acestei teorii, James G. Hutton, este de acord cu teoria formelor continue de manifestare a relațiilor publice, considerând că delimitarea simetric/asimetric nu surprinde în totalitate formele de comunicare ale organizațiilor cu publicul, propunând pentru eficientizare descompunerea în dimensiuni, în mai multe părți componente a sistemului, demers prin care s-ar putea descrie mai bine fenomenul de PR.

Hutton propune trei dimensiuni ale sistemului de relații publice, și anume: interes, inițiativă și imagine. Autorul ne sugerează să privim acest model tridimensional într-o formă dinamică. Variabilele nu sunt fixe, ele migrând de la o formă la alta în funcție de variația indicatorilor identificați de Cancel *et al.* În continuare vom explica cele trei dimensiuni:

Interes

În cadrul acestei dimensiuni, întrebarea fundamentală de la care se pleacă este: „În ce măsură obiectivele relațiilor publice sunt orientate spre interesul organizației sau al publicurilor?". La o extremă avem situația specifică pentru modelul impresariat/publicitate, iar la celălalt pol se află concepția conform căreia interesele publicurilor primează, fără a elimina posibilitatea ca organizația să aibă de câștigat datorită faptului că nevoile publicurilor au fost satisfăcute.

Inițiativă

Răspunde la întrebarea „În ce măsură organizația practică relații publice proactive sau reactive?". Situația în care organizația realizează cu regularitate cercetări la nivelul publicurilor sale, pentru a preîntâmpina diferite situații problematice sau de criză, se consideră că are o atitudine proactivă.

Imaginea

„Este organizaţia axată pe crearea unor percepţii care să aibă corespondent în realitate (substanţă), sau nu (imagine)? Există organizaţii care sunt mai puţin interesate de construirea unei imagini reale şi mai mult de modul în care aceasta poate fi cosmetizată"[14]. Diferenţa dintre cei doi termeni, imagine şi substanţă, este că în cazul celui de-al doilea, organizaţia este mult mai prudentă, concentrându-se pe prestigiu şi valori.

Cum s-a afirmat mai sus, modelul trebuie privit în cea mai dinamică formă a sa, nu există formule ideale astfel încât, o organizaţie poate fi proactivă faţă de un public şi reactivă faţă de altul, aşa cum poate fi axată pe substanţă sau imagine, interes sau responsabilitate publică.

Hutton afirmă că din analiza acestui model pot fi desprinse şase roluri situaţionale sau orientări pe care organizaţiile le folosesc: *persuasiunea,* (se referă la un model al relaţiilor publice care încearcă să influenţeze publicul pentru a acţiona în interesul organizaţiei, realizarea unor campanii de relaţii publice orientate cu precădere spre imagine, şi mai puţin spre substanţă), *pledoaria* (gradul de proactivitate este mai scăzut), *informarea publică* (o orientare a relaţiilor publice care se axează pe informarea corectă a publicului şi pe educare), *susţinerea unei cauze,* (este similară persuasiunii, din punct de vedere al strategiilor folosite, dar se orientează spre interesul general, aceste campanii de relaţii publice sunt folosite în special de organizaţiile non-profit); *managementul imaginii,* (se bazează pe o comunicare proactivă orientată spre formarea şi consolidarea imaginii organizaţiei); şi *managementul relaţiilor,* (se referă la relaţii publice orientate către satisfacerea în egală măsură atât a intereselor organizaţiei, cât şi a publicurilor).

Întrebări şi subiecte de comentat

1. Analizaţi comparativ cele patru modele ale relaţiilor publice după Grunig şi Hunt.

2. Explicaţi perspectiva interacţionist-simbolică asupra relaţiilor publice.

3. Argumentaţi necesitatea unei abordări situaţionale a relaţiei dintre organizaţie şi publicurile acesteia.

4. Explicaţi aserţiunea „Let's PR it".

[14] *Ibidem,* pp. 51-53

5. Documentaţi-vă asupra structurii de relaţii publice din armată şi identificaţi atribuţiile principalelor componente.

Bibliografie selectivă

1. Coman, Cristina, *Relaţiile publice şi mass-media*, Iaşi, Editura Polirom, 2000
2. Coman, Cristina, *Relaţiile publice – Principii şi strategii*, Iaşi, Editura Polirom, 2001
3. Marinescu, Valentina, *Introducere în teoria comunicării*, Bucureşti, Editura Tritonic, 2003
4. McQuail, Denis, Windahl, Sven, *Modele ale comunicării*, Bucureşti, Editura Comunicare.ro, 2004
5. Newsom, Doug, Vanslyke, Turk, Judy, Kruckeberg, Dean, *Totul despre relaţiile publice*, Iaşi, Editura Polirom, 2003
6. Pricopie, Remus, *Relaţiile publice, evoluţie şi perspective*, Bucureşti, Editura Tritonic, 2005
7. Rus, Flaviu Călin, *Introducere în ştiinţa comunicării şi a relaţiilor publice*, Iaşi, Editura Institutul European, 2002
8. Stancu, Şerb, *Relaţiile publice şi comunicarea*, Bucureşti, Editura Teora, 2006

Capitolul 9
DIMENSIUNI ACŢIONALE ALE RELAŢIILOR PUBLICE

9.1. Relaţiile publice ca interpret şi legătură de comunicare
9.2. PR ca formator de materiale
9.3. Comunicarea cu presa în timpul unei crizei

Într-un studiu realizat în anul 1974, F.R. Harlow a identificat peste 474 de definiţii ale relaţiilor publice, ajungând la următoarea concluzie: *„Relaţiile publice sunt funcţia managerială distinctivă care ajută la stabilirea şi menţinerea unor limite reciproce de comunicare, la acceptarea reciprocă şi la cooperarea dintre o organizaţie şi publicul ei"*[1]. De asemenea, şi J.E. Grunig şi T. Hunt accentuează dimensiunea comunicaţională a relaţiilor publice, afirmând că acestea sunt *„managementul comunicării dintre organizaţie şi publicul său"*[2].

Din perspectiva acestor definiţii, relaţiile publice apar ca o modalitate de comunicare între o organizaţie şi publicul ei, prin care se planifică şi realizează comunicarea atât în interiorul organizaţiei, cât şi dintre aceasta şi mediul înconjurător. În concluzie se poate afirma că specialiştii în relaţii publice asigură circulaţia corectă a informaţiei între diferitele subsisteme ale organizaţiei, atât dinspre public spre organizaţie (cercetarea tendinţelor publicului), cât şi dinspre organizaţie spre public (promovarea politicii acesteia în mediu).

Aceste definiţii ne apropie foarte mult de latura pragmatică a relaţiilor publice, de fapt de instrumentele folosite de acest sistem, ajutându-ne să răspundem la întrebarea *„Ce face propriu-zis PR-ul?"*. Complexitatea rolului relaţiilor publice a făcut ca Societatea Relaţiilor Publice din SUA să definească paisprezece activităţi asociate cu relaţiile publice: (1) informarea publică (publicity), (2) comunicarea (communication), (3) afacerile publice (public affairs), (4) managementul problemelor (issues management), (5) relaţiile guvernamentale (government relations), (6) relaţiile publice financiare (financial public relations), (7) relaţiile comu-

[1] Cristina Coman, *Relaţiile publice şi mass-media*, Iaşi, Editura Polirom, 2000, p. 10
[2] *Ibidem*, p. 11

nitare (community relations), (8) relaţiile cu industria (industry relations), (9) relaţiile cu minorităţile, (minority relations), (10) publicitate (advertising); (11) activităţile agentului de presă (press agentry), (12) activităţile de promovare (promotion); (13) relaţiile cu presa (media relations); (14) propaganda (propaganda).

9.1. Relaţiile publice ca interpret şi legătură de comunicare

Managementul comunicării în relaţiile publice presupune realizarea unei relaţii pozitive şi durabile între o organizaţie şi publicurile-ţintă ale acesteia, capabile să promoveze încrederea şi înţelegerea reciprocă. Obţinerea acestui deziderat se poate realiza printr-un continuu flux de informaţii, folosind instrumente specifice relaţiilor publice, şi anume: conferinţe de presă, comunicate de presă, declaraţii, buletine de informare etc. Construirea acestei relaţii pozitive şi a încrederii nu se referă doar la acceptarea de către diferitele publicuri pe care organizaţia le are a propriului sistem de valori, norme şi obiective ale organizaţiei, dar presupune şi înţelegerea, acceptarea principiilor tuturor sistemelor cu care aceasta interrelaţionează. Practicianul de relaţii publice are responsabilităţi atât faţă de instituţie, cât şi faţă de publicurile acesteia, pentru că *„relaţiile publice înseamnă responsabilitate şi înţelegere în stabilirea de politici şi în informare, pentru atingerea celor mai nobile interese ale organizaţiei şi ale publicurilor ei"*[3].

Aspectul comunicaţional al relaţiilor publice implică primirea de informaţii de la publicuri, informarea conducerii în legătură cu atitudinile şi comportamentele lor, stabilirea de politici care demonstrează atenţia crescută faţă de publicuri şi evaluarea constantă a eficienţei tuturor programelor de relaţii publice.

Legat de aserţiunea conform căreia practicianul de relaţii publice trebuie să acţioneze ca un interpret sau ca o legătură de comunicare între organizaţie şi publicurile ei, Philip Lesly afirmă că: *„Datorită unui ajutor de relaţii publice calificat, raţional şi creativ, bazat pe o experienţă extinsă şi diversă, grupurile se pot acomoda unele cu celelalte"*[4].

Cerinţe generale ale comunicării în PR

În continuare vom prezenta câteva cerinţe de bază care să călăuzească efortul specialiştilor de relaţii publice în activitatea

[3] Doud, Newsom, Judy, VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg, *Totul despre relaţiile publice*, Iaşi, Editura Polirom, 2003, p. 8

[4] Philip Lesly, *Challenges of the Communications Explosion*, The Freeman, 1973, p. 608. În: Doud Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg, *op.cit.*, p. 47

de comunicare cu publicul, de respectarea cărora depinde realizarea unei comunicări eficiente şi implicit construirea unei relaţii de încredere dintre organizaţia reprezentată de practicianul de relaţii publice şi publicul acesteia.

Cerinţele vizează o mare varietate de aspecte, de la cele referitoare la particularităţile publicurilor cu care urmează a comunica, până la rezonanţa afectivă a persoanelor cu care se comunică.

Tabel reprezentând reguli de eficienţă
în procesul de comunicare dintre organizaţie şi publicurile ei[5]

Cerinţe	*Ce vizează*
Cui comunicăm? Cu cine comunicăm?	Identitatea şi particularităţile celor cu care urmează a se comunica
Ce comunicăm?	Informaţia sau esenţa mesajului pe care-l vom transmite
Cu ce scop comunicăm?	Obiectivul final
Când comunicăm?	Momentul potrivit al comunicării
Unde comunicăm?	Locul potrivit al comunicării
Cum comunicăm?	Maniera corectă de realizare a comunicării şi de asemenea tehnicile utilizate
Captarea atenţiei şi a bunăvoinţei celor cu care se comunică reprezintă succesul comunicării	Interesele celor cu care se comunică pentru integrarea lor în actul de comunicare
Asigurarea confortului necesar pe timpul comunicării contribuie la reuşita contactului comunicat	Plăcerea celor cu care se comunică.
Calitatea, concizia şi coerenţa mesajului sporeşte eficacitatea comunicării	Înţelegerea persoanelor cu care se comunică
Modestia, politeţea şi curajul asigură, în bună măsură, succesul comunicării	Sentimentele personale cu care se comunică şi respectul care se cuvine din partea acestora
Implicarea persoanelor cu care se comunică asigură un dialog fructuos	Participarea conştientă şi afectivă a persoanelor cu care comunicăm
Simpatia în actul de comunicare constituie elementul care îi desăvârşeşte eficacitatea	Rezonanţa afectivă a persoanelor cu care se comunică, mobilizându-le la acţiuni

[5] Şerb Stancu, *Relaţii publice şi comunicare*, Bucureşti, Editura Teora, 2006, p. 38

9.2. PR ca formator de materiale

9.2.1. Principiile redactării de materiale

Pentru ca mesajul construit de specialistul în relaţii publice şi direcţionat spre anumite publicuri-ţintă, vizavi de o anumită problemă, să aibă efectul dorit, trebuie să îndeplinească anumite condiţii.

1. Planificarea sistematică

Cantitatea şi calitatea informaţiilor trebuie calculată foarte bine, pentru ca acţiunile şi reacţiile declanşate de diferite mesaje să fie maxime. Alături de o anumită structurare a emiterii mesajelor, după o ordine logică, urmând firul de la cunoscut la mai puţin cunoscut, se realizează o etapizare şi un intramesaj. Informaţiile care compun un mesaj trebuie să fie planificate astfel încât să respecte o anumită ordine, precum mărgelele într-un şirag[6].

2. Mesajele trebuie să fie inteligibile

Mesajele transmise trebuie să fie clare şi simple, pentru a putea fi perceput adevăratul lor înţeles. Perceperea şi decodarea acestor mesaje trebuie derulate în baza aceluiaşi principiu.

3. Mesajele trebuie focalizate pe corectitudine

Suportul relaţiilor publice îl formează datele şi faptele. Acestea trebuie să fie corecte, concrete şi controlabile.

4. Calitatea mesajelor transformă PR-ul în mecanism de promovare a încrederii

Puterea de persuasiune a mesajelor al căror suport sunt informaţiile corecte, care promovează adevărul despre organizaţie, determină încrederea şi simpatia reciprocă.

5. Mesajele focalizate pe problemă

Acest lucru asigură coerenţă, cursivitate, promptitudine în rezolvarea oricărei probleme apărute în interiorul organizaţiei sau între aceasta şi mediul exterior. În cazul unor probleme mai complexe, care nu pot fi cuprinse într-un singur mesaj, acestea trebuie explicate de mai multe mesaje, fiecare referindu-se la o parte a problemei respective.

6. Transparenţa mesajului

Transparenţa mesajelor emise conferă credibilitate şi încredere reciprocă.

7. Unicitatea valorii de adevăr a mesajelor

Procesul de comunicare desfăşurat intersistemic şi intrasistemic nu are voie să cuprindă contradicţii.

---

[6] Flaviu Cătălin Rus, *Introducere în ştiinţa comunicării şi a relaţiilor publice*, Iaşi, Editura Institutul European, 2002, p. 82

8. Punctualitatea şi ancorarea în timp a mesajelor

Este foarte important în situaţiile de criză, dar nu numai, să transmitem mesaje care se încadrează într-o anumită perioadă de timp, dar la fel de importante sunt şi rapiditatea şi alegerea momentului în care se transmite mesajul.

9. Continuitatea şi constanţa mesajelor

10. Planificarea de lungă durată a sistemului de PR şi a emiterii mesajelor direcţionate

Alături de planurile de scurtă durată, o strategie de dezvoltare şi promovare a unui sistem trebuie planificată şi etapizată pe o perioadă mai lungă de timp[7].

11. Corectitudinea stilului

Corectitudinea stilului vizează alegerea termenilor potriviţi în raport cu ideile pe care vrem să le comunicăm şi evitarea greşelilor de exprimare şi gramaticale care pot afecta prestigiul instituţiei reprezentate de practicianul de relaţii publice.

Doar în momentul în care toţi aceşti parametri sunt îndepliniţi, sistemul de relaţii publice din punct de vedere al procesului de comunicare este sau poate fi eficient.

9.2.2. Redactarea de texte pentru mass-media

Comunicatul de presă

Comunicatul constituie un instrument prin care organizaţia aduce la cunoştinţa presei, şi prin ea a publicului, unele informaţii legate de activitatea ei şi totodată prin intermediul comunicatului reprezentanţii presei pot obţine anumite date, fără a mai depune efortul necesar documentării proprii. Spre deosebire de reclamă, (unde organizaţia a cumpărat spaţiu tipografic sau timp de antenă), practicianul de relaţii publice nu are niciun fel de drept asupra comunicatului de presă, nu poate impune nici actul publicării lui, nici forma în care va fi reprodus şi nici momentul difuzării. Jurnaliştii sunt cei care hotărăsc dacă va fi sau nu publicat, trunchiat sau integral.

Practicianul de relaţii publice care redactează comunicatul de presă, pentru ca acesta să aibă impactul scontat, trebuie să cunoască ce înseamnă ştire pentru jurnalişti, să cunoască foarte bine organizaţia pentru care lucrează, să ştie să redacteze corect şi atractiv, din punct de vedere jurnalistic, texte şi să aibă abilitatea de a genera ştiri.

Caracteristicile comunicatului de presă sunt următoarele:

- *„este un enunţ sau un document transmis oficial de către o organizaţie sau de către o persoană;*

[7] *Ibidem*, p. 84

➢ *transmite o informație legată de o idee, de un serviciu, de un produs, eveniment, situație, care poate interesa populația sau un grup social;*

➢ *este redactat în mod special pentru presa de informare, în scopul publicării și difuzării lui;*

➢ *este întotdeauna un document scris*"[8].

Clasificarea comunicatelor de presă

B. Dagenais distinge după criteriul prezenței sau al absenței unei luări de poziție, două mari categorii de comunicate:

a) comunicatul de informare, prin intermediul căruia se transmit invitații, informații simple și statistici;

b) comunicatul de tip persuasiv, prin intermediul căruia se transmite o opinie sau o poziție: contestare, dezmințire, acuză etc.

Doug Newsom clasifică comunicatele după cum urmează:

➢ comunicate de tip anunț – subiectul comunicatului trebuie să fie obișnuit și nu necesită o prezentare lungă. Trebuie doar să vă asigurați că știrea este validă. De exemplu, anunțarea ieșirii pe piață a unui nou produs, ultimele rezultate finaciare ale unei firme etc.;

➢ comunicate de tipul „știri create" – uneori este nevoie de „împodobirea" comunicatului – crearea unui fapt cu valoare de știre. De exemplu, organizarea unei recepții, ceremonii sub diferite pretexte. În aceste condiții cel care redactează comunicatul de presă are ceva interesant, demn de statutul de știre, de scris, precum și ocazia de a atrage atenția în mod pozitiv asupra organizației[9];

➢ comunicat de tip știri scurte – se bazează pe știrile de ultimă oră. În comunicat faptele trebuie prezentate așa cum se petrec și să conțină cât mai multe informații posibil. De obicei un astfel de comunicat trebuie urmat în ziua următoare de un al doilea comunicat, în care se arată modul de soluționare a problemelor;

➢ comunicat de tip replică – chiar dacă nu se cere organizației o replică la o anume situație problematică, este bine să o oferiți, pentru a comunica punctul de vedere al organizației. De exemplu, atunci când grupurile care luptă pentru drepturile animalelor au protestat împotriva folosirii animalelor în laboratoarele de cercetare, diferite organizații care oferă fonduri pentru cercetare, universități care au acceptat asemenea fonduri

[8] Cristina Coman, *op.cit.*, p. 85

[9] Doug Newsom, Bob Carrell, *Redactarea materialelor de relații publice*, Iași, Editura Polirom, 2004, p. 217

pentru acest tip de cercetare, companii farmaceutice, de produse cosmetice etc., au replicat în mod voluntar;

➢ comunicate de tip „feature" – sunt acele comunicate care se referă la evenimente care nu s-au petrecut azi sau ieri, ci cele din viitor;

➢ comunicate despre ştiri reale – uneori se petrec evenimente pe care organizaţia nu doreşte să le dezvăluie, dar de cele mai multe ori încercarea de a ascunde mijloacelor de comunicare în masă ştirile negative, se întoarce împotriva organizaţiei. De obicei instituţia sau personalitatea aflată în această situaţie răspunde cu bine cunoscuta replică: *„Nu comentăm"*[10]. În ultimii ani, organizaţiile au început să înţeleagă că ascunderea unei probleme poate crea mai multe probleme şi mai grave decât cea iniţială.

Redactarea comunicatului de presă

1. Titlul

Trebuie să fie explicit, astfel încât printr-o formulare de maximum 15 cuvinte, să exprime esenţa informaţiei. Un titlu are mai multe şanse să atragă atenţia jurnalistului dacă:

- este *„acroşant"*, adică are puterea de a trezi curiozitatea;
- centrează atenţia asupra unor acţiuni, decizii, realizări, idei de maximă noutate;
- este scurt şi factual;
- este simplu, direct, cu verbe la moduri ale diatezei active;
- oferă cititorului o perspectivă clară asupra conţinutului comunicatului.

2. Intertitlul

În mod normal un comunicat de presă nu trebuie să depăşească o pagină, dar în condiţiile în care textul se întinde pe două-trei pagini, trebuie să existe maximum două-trei intertitluri. Rolul acestora este de a aerisi textul, reprezintă un suport eficient pentru înţelegerea mesajului şi facilitează parcurgerea integrală a textului.

3. Textul

Trebuie construit în formula jurnalistică a *piramidei inversate*, astfel, în primul paragraf (numit în literatura jurnalistică *lead)* prezintă pe scurt esenţa mesajului. Lead-ul sau „fraza de atac" este partea cea mai importantă a textului, deoarece cuprinde cele mai semnificative elemente ale mesajului. Se recomandă ca acesta să răspundă la cele cinci întrebări fundamentale, cunoscute sub eticheta de „cei 5 W" sau uneori „cei 5 W + H": Cine?; Ce?; Unde?;

[10] *Ibidem* p. 219

Când?; Cum?; Cui?[11]. În paragrafele următoare se dezvoltă datele anunțate, aducând informații complementare, în ordine descrescătoare a importanței. Respectarea acestei structuri satisface așteptările jurnalistului, care va aprecia faptul că primește un material pe care-l poate publica așa cum este, fără a trebui să-l rescrie, pentru că are forma și stilul de redactare specifice jurnalismului.

Conferința de presă

J. Deshepper susține că putem organiza o conferință de presă doar în cazul în care reușim să răspundem afirmativ la cel puțin trei dintre întrebările de mai jos:

- Organizația se bucură de un prestigiu suficient de mare pentru a atrage un număr reprezentativ de ziariști?
- Activitățile organizației au o importanță deosebită pentru un segment determinant al populației?
- Este evenimentul în cauză atât de important, încât oganizația să trebuiască să ofere explicații în legătură cu el?
- Subiectul în discuție interesează suficient de mult presa pentru a suscita întrebările ziariștilor?
- Există informații sau poziții noi care pot fi oferite sau argumentate în fața presei?[12]

Exceptând situațiile de criză când conferința de presă se organizează fără o planificare, pregătirea poate începe cu o lună înaintea evenimentului. Etapele care trebuie urmărite în organizarea unei conferințe de presă sunt:

a) alegerea momentului (data, ziua, ora);
b) stabilirea locului de desfășurare;
c) stabilirea listei invitaților;
d) redactarea și trimiterea invitațiilor;
e) redactarea documentației;
f) elaborarea materialelor ajutătoare;
g) pregătirea discursurilor sau a intervențiilor;
h) pregătirea reprezentanților organizației care vor participa la conferință;
i) pregătiri și verificări de ultimă oră.

Revista presei

Una dintre cele mai importante sarcini ale biroului de relații publice este realizarea zilnică a revistei presei, una dintre cele mai eficiente modalități de evaluare a activității de PR.

[11] Cristina Coman, *op.cit.*, p. 100
[12] *Ibidem*, p. 131

Biroul de relaţii publice este nu numai un departament care furnizează instituţiilor mass-media informaţii despre organizaţie, dar şi un organism care are misiunea de a strânge informaţii. Această activitate presupune cercetarea atentă a presei pentru selectarea articolelor, a emisiunilor sau a secvenţelor care se referă la: propria organizaţie, acţiunile şi evenimentele în care este ea implicată şi la alte organizaţii a căror activitate o poate afecta. Revista presei devine *„un instrument de lucru indispensabil pentru conducătorul unei organizaţii"*[13].

Dosarul de presă

Dosarul de presă este unul dintre cele mai importante instrumente de comunicare cu presa în situaţiile de criză. Un asemenea dosar trebuie să cuprindă, în cazul în care se întocmeşte în timpul unei situaţii de criză, dar nu numai: un comunicat de presă referitor la situaţia de criză, date generale despre organizaţie, istoricul organizaţiei, lista cu membrii echipei care gestionează criza.

Pregătirea unui dosar de presă presupune pregătirea unor dosare-schelet de către biroul de presă, care conţin date esenţiale despre organizaţie, astfel încât în situaţiile de criză acestea pot fi imediat folosite, fiind doar completate cu ultimele informaţii de ultim moment, iar apoi sunt trimise cu operativitate către redacţii.

9.3. Comunicarea cu presa în timpul unei crizei

Crizele iau multe forme, dar cea mai mare parte a practicienilor de relaţii publice au de înfruntat de obicei crize *publice*. Cauzele crizelor sunt, din punct de vedere fizic, *violente sau nonviolente*. Cutremurele, incendiile, accidentele de avion, actele teroriste sunt incluse în prima categorie, iar colapsul sistemelor economice asiatice din 1998 este un exemplu de criză nonviolentă.

Unele crize sunt rezultatul unor acte *intenţionate*. Crizele violente intenţionate pot fi produse de acte de terorism, care au ca rezultat pierderea libertăţii sau moartea, cum este cazul luării de ostatici. Crizele intenţionate nonviolente includ ameninţările cu bombă, preluările ostile de companii, cumpărarea unor acţiuni pe baza unor informaţii din interiorul companiei, zvonuri etc.

Evenimentele *neintenţionate* sunt cea de-a treia categorie după clasificarea realizată de Doug Newsom, acestea nu sunt provocate nici de natură, nici de acte deliberate ale unui individ sau grup. Pot include accidente neintenţionate, violente, probleme legate de un proces sau de un produs etc.

[13] Christian Darroy et al., *Pour mieux commniquer avec la presse*, Paris, Centre de Formation et la Perfectionnment des Journalistes. În: Cristina Coman, *op.cit.*, p. 169

Indiferent de specializarea organizației, se pot prezice și anticipa crizele posibile, iar acest lucru înseamnă că poți planifica acțiunile în cazul unei crize, în consecință *„cheia pentru un bun management de criză este anticiparea"*[14]. Patrick Lagadec susține că problemele comunicaționale ale unei organizații confruntate cu o criză se desfășoară pe patru niveluri: comunicarea în interiorul organizației, comunicarea cu publicul organizației, comunicarea cu actorii crizei și comunicarea cu presa. Referindu-se la ultimul aspect, P. D'Humieres consideră că o situație de criză este o proiectare a organizației în actualitate, în care *„șocul imaginilor"* depinde de mai mulți factori, (de exemplu, de evenimentul adus în discuție și de potențialul de gravitate al acestuia în raport cu valorile opiniei publice, de contextul ce favorizează mediatizarea crizei), o prezentare mediatică, deformată de multiple intervenții, sau o bătălie de opinie în care se confruntă șocul argumentelor, (de ce s-a întâmplat așa ceva?), șocul actorilor (cine este răspunzător?, cine este victima?), șocul mass-media (cine va avea întâietatea?, pe cine interesează acest subiect?)[15].

Trei elemente-cheie asigură o comunicare de succes în timpul unei crize:

- existența unui *plan de comunicare*, ca parte a planului general de gestionare a crizei, care ia în considerare faptul că s-ar putea să fie închise canalele obișnuite;
- *formarea unei echipe de criză;*
- *folosirea unui singur purtător de cuvânt* în timpul crizei.

Imediat după declanșarea crizei se trece la punerea în aplicare a planului de comunicare în situații de criză. Echipa de criză se reunește pentru a analiza situația și a stabili, în funcție de amploarea evenimentului, ce tehnici de comunicare cu presa vor fi utilizate.

În situațiile de criză, cea mai bună atitudine este *transparența*, adică o deschidere totală față de cerințele de informare ale publicului și față de cei care contribuie la informarea acestora – jurnaliștii. Pentru că frecvent în absența unor informații complete, exacte și nedistribuite la timp, începe să funcționeze mașina de construit zvonuri. Astfel, specialiștilor în relații publice li se recomandă: să se informeze în detaliu asupra evenimentelor, a cauzelor acestora, dar mai ales a consecințelor în plan material și uman, imediate și viitoare (răniți, decese, poluare, pierderea locurilor de muncă etc.); să convoace presa înainte ca aceasta să

[14]Doud Newsom, Judy VanSlzke Turk, Dean Kruckeberg, *op.cit.*, p. 623
[15] Cristina Coman, *op.cit.*, p. 198

solicite acest lucru, să stabilească un cartier general, în care jurnaliştii să ştie că găsesc în permanenţă informaţii verificate; să păstreze o evidenţă exactă a tuturor faptelor şi informaţiilor comunicate presei, pentru a evita repetarea acestora; să răspundă la întrebările jurnaliştilor în mod clar şi detaliat; să conducă negocierile care au loc între presă şi reprezentanţii organizaţiei în ceea ce priveşte informaţiile care pot fi publicate şi cele care sunt sub embargo, să nu anunţe numele victimelor înainte de a fi anunţate familiile acestora, să nu le fie teamă să contrazică anumite afirmaţii, dacă evoluţia situaţiei infirmă primele analize, pentru că contrazicerea este întotdeauna preferabilă unei minciuni.

Întrebări şi subiecte de comentat

1. Redactaţi câte un comunicat de presă:
a. de tip anunţ;
b. de tip ştiri create;
c. de tip replică;
d. de tip „feature".

2. Plecând de la premisa că organizaţia pe care o reprezentaţi ca specialist în relaţii publice se confruntă cu o criză violentă intenţionată (de exemplu, o ameninţare cu bombă), argumentaţi cum planificaţi comunicarea cu mass-media în vederea gestionării eficiente a situaţiei. (Redactaţi un comunicat de presă, organizaţi o conferinţă de presă, dosar de presă.)

3. Închipuiţi-vă că sunteţi managerul compartimentului de relaţii publice al sistemului transporturilor dintr-un oraş. Frecvent se declanşează semnalul de depăşire a pragului de poluare a oraşului, ceea ce face ca persoanele cu grad mare de sensibilitate să nu iasă din casă, de asemenea şi vegetaţia este afectată. Pentru a contribui la reducerea emanaţiilor nocive, compania a hotărât să folosească vehicule alimentate cu gaze naturale. Pregătiţi-vă o luare de poziţie în sprijinul acestei opinii.

Bibliografie selectivă

1. Bourdieu, Pierre, *Despre televiziune*, Bucureşti, Editura Meridiane, 1999

2. Coman, Cristina, *Relaţiile publice şi mass-media*, Iaşi, Editura Polirom, 2000

3. Coman, Cristina, *Relaţiile publice – Principii şi strategii*, Iaşi, Editura Polirom, 2001

4. Drăgan, I. *Paradigme ale comunicării de masă*, Bucureşti, Editura Şansa, 1996

5. Marinescu, Valentina, *Introducere în teoria comunicării*, Bucureşti, Editura Tritonic, 2003

6. Mcquail, Windahl Sven, *Modele ale comunicării*, Bucureşti, Editura Comunicare.ro, 2004

7. Newsom, Doud, Carrell, Bob, *Redactarea materialelor de relaţii publice*, Bucureşi, Editura Polirom, 2004

8. Newsom, Doud, VanSlyke, Turk, Judy, Kruckeberg, Dean, *Totul despre relaţiile publice*, Iaşi, Editura Polirom, 2003

9. Pricopie, Remus, *Relaţiile publice, evoluţie şi perspective*, Bucureşti, Editura Tritonic, 2005

10. Rus, Flaviu Cătălin, *Introducere în ştiinţa comunicării şi a relaţiilor publice*, Iaşi, Editura Institutul European, 2002

11. Stancu, Şerb, *Relaţiile publice şi comunicarea*, Bucureşti, Editura Teora, 2006

CAPITOLUL 10
IMAGINEA ORGANIZAŢIILOR ŞI MODALITĂŢI DE GESTIONARE A ACESTEIA

10.1. Reprezentarea obiectelor, a fenomenelor sau a indivizilor
10.2. Gestionarea imaginii organizaţiilor
10.3. Mecanisme de manipulare şi posibilităţi de evitare a acesteia

Organizaţiile din sfera siguranţei şi apărării naţionale nu pot funcţiona eficient în societate decât dacă se bucură de o largă susţinere socială determinată, în primul rând, de încrederea populaţiei în aceste organizaţii; încredere condiţionată, la rândul ei, de modul cum organizaţiile respective sunt percepute în societate. În această situaţie se pot identifica numai două alternative realiste: organizaţiile sunt percepute ca parteneri sociali viabili, de încredere, care gestionează eficient resursele societăţii şi produc siguranţă şi securitate naţională sau sunt percepute ca parteneri sociali neviabili, care irosesc resursele societăţii fără rezultate substanţiale în folosul acesteia. Volumul resurselor bugetare alocate apărării şi siguranţei naţionale depinde, pe lângă dimensiunea bugetului ţării şi de imaginea pe care cetăţenii, partidele politice şi parlamentarii o au cu privire la utilizarea acestor resurse.

În plan internaţional, imaginea organizaţiilor cu vocaţie naţională asociată cu imaginea de ţară este deosebit de importantă. Aşa cum adesea se invocă o scală a valorilor internaţionale, pe baza căreia sunt ierarhizate statele în ceea ce priveşte comportamentul lor democratic, respectarea drepturilor omului etc., tot aşa pe plan internaţional se cristalizează şi se invocă, din ce în ce mai mult, o scală a imaginii sociale a statelor, care determină şi impune atitudinea comunităţii internaţionale faţă de ele. Nu de puţine ori, în practica internaţională, imaginea percepută a statelor a fost unul din elementele care au determinat fundamentarea deciziilor politice, economice, militaro-strategice etc. faţă de ele.

10.1. Reprezentarea obiectelor, a fenomenelor sau a indivizilor

Alvin Toffler, în celebra sa carte „Puterea în mişcare", dă contur unui adevăr al zilelor noastre: triumviratul *„muşchii, banii şi mintea"*, care a fost motor al dezvoltării societăţii omeneşti din cele mai vechi timpuri şi până în prezent, tinde să se retragă. Puterea revine prevalentă aceluia care controlează (deţine, creează, foloseşte) informaţia – prin informaţie înţelegându-se de la o noutate banală şi până la tehnologiile ultrasofisticate.

Noua eră preconizată de reputatul viitorolog se va clădi, în special, pe extraordinara dezvoltare a sistemelor informaţionale, pe multiple aplicaţii ale acumulării transmiterii şi valorificării cuceririlor ştiinţei moderne. Din remodelarea structurilor de putere, la nivel global rezultă o nouă organizare a vieţii economico-sociale, cu implicaţii multiple pe plan politic.

Din punctul nostru de vedere este interesant de studiat impactul pe care informaţia îl are asupra imaginii organizaţiilor, în general şi asupra instituţiilor statului, în special.

Practica a dovedit, mai ales în ultima vreme, faptul că imaginea unor organizaţii are o valoare patrimonială şi este uneori esenţială în scopul creşterii credibilităţii acesteia.

Prin *„imagine"* trebuie să înţelegem un atribut al vieţii psihice, dar şi psihosociale, bazat pe capacitatea psihicului uman de a-şi construi reprezentări mentale, capacitate care este esenţială în actul comunicării. Imaginea poate să influenţeze puterea de decizie a unui individ sau a unei colectivităţi.

Imaginea unei organizaţii se gestionează ca oricare obiect de patrimoniu, ţinând totuşi seama de faptul că această avere a fost cu greu agonisită. Sunt situaţii când imaginea unei organizaţii este mai valoroasă decât întreg patrimoniul formei respective. Este cazul imaginii pe care o posedă firma „Coca-cola".

Se poate spune că prin „imagine" se înţelege reprezentarea unor atitudini, opinii sau prejudecăţi cu privire la o persoană, un grup de persoane ori la opinia publică faţă de o organizaţie. Cu alte cuvinte, imaginea este o părere a unei persoane, grup de persoane sau a opiniei publice despre instituţia (organizaţia) respectivă. Ne punem problema dacă această imagine este importantă pentru noi. Toţi specialiştii sunt de acord că o imagine negativă afectează, uneori de o manieră incredibilă, succesul organizaţiei.

Deşi ne referim la instituţii în sens larg, putem include şi instituţiile publice în această categorie, iar gestionarea imaginii acestora este obligaţia tuturor funcţionarilor publici şi în special

a conducătorilor. O bună gestionare a imaginii acestor instituţii duce la creşterea încrederii publicului în activitatea acestora, dar şi la diminuarea impresiei generale despre instituţie ca fiind un factor de coerciţie.

Pentru a putea înţelege termenul de imagine şi pentru a putea identifica acele tehnici sau metode de formare a acesteia este bine să explicăm conceptul de reprezentare.

Aşa cum precizam mai înainte, psihicul uman are capacitatea de a-şi construi reprezentări mentale cu privire la diferite aspecte ale vieţii sociale sau politice ori cu privire la o persoană, o instituţie sau un obiect. Aceste reprezentări sunt puternic condiţionate de modul nostru de a gândi, a acţiona, a percepe ori a organiza informaţiile pe care le deţinem. Se poate spune că reprezentarea unor obiecte ori organizaţii constituie un atribut al vieţii psihice a fiecărui individ. Pot exista mai multe reprezentări decât persoane.

În acest context, putem aminti chiar de paradoxul „Carnap".

Rudolf Carnap apreciază că, în cazul unui banal accident de circulaţie, părerile cu privire la cauza acestuia vor diferi fundamental în funcţie de pregătirea, modul de a-şi forma reprezentările şi de experienţa de viaţă a fiecărui individ.

Astfel, un poliţist se va raporta la modul în care a fost reprezentată legislaţia rutieră, un psiholog va găsi cauze de natură subiectivă, oboseală sau stare de iritabilitate, un constructor de drumuri se va lega de calitatea proastă a drumurilor etc.

Unii specialişti afirmă că reprezentările cu privire la percepţia realităţii se formează în două planuri:

- un plan al vizibilităţii proximale (nemijlocite), în care instituţia (organizaţia) este percepută prin simţuri, având practic dimensiuni reduse;
- un plan al vizibilităţii distale (mijlocite, mediate), inaccesibil în mod direct, dar accesibil prin oricare sistem mijlocitor (media).

În cazul grupurilor sociale, reprezentarea organizaţiilor ţine seama în principal de credinţe, atitudini, opinii şi, nu în ultimul rând, de principalele valori sociale create de grupul respectiv. Aceste valori vor constitui criteriul esenţial la care se vor raporta toţi atunci când îşi formează imaginea despre ceva sau cineva.

Din punct de vedere al celui care doreşte să formeze o imagine, în faţa unui grup social este foarte important să ţină seama de faptul că există unele elemente care trebuie atinse, modelate, mişcate sau transformate. Este cazul credinţelor care au o viaţă lungă în conştiinţa grupului respectiv şi care este bine

deci, să fie puse în valoare sau amintite, dar nu schimbate. Trebuie lucrat mult cu opinii, deoarece au o situație instabilă în conștiința colectivă, iar de la acestea se poate trece foarte ușor la atitudini.

Structura imaginii (reprezentării)

Majoritatea specialiștilor sunt de acord cu ideea că imaginea are o structură axată în jurul unui nod (nucleu) central.

În acest nucleu se găsește semnificația, obiectul și organizarea reprezentării. În jurul lui pot exista o sumedenie de concepte (teorii) înrudite și, în cea mai mare parte, derivate din acesta.

Nucleul sau conceptul esențial stabilește atât modul în care se realizează legăturile dintre elementele ce-l compun, cât și semnificația lui. Acest lucru face ca în activitatea de formare a imaginii sau, invers, în demontarea imaginii negative, conceptul esențial trebuie să aibă stabilitate. Schimbarea lui duce la reorganizarea tuturor activităților organizației în funcție de noul concept adoptat.

În fine, nucleul trebuie să fie convergent în ceea ce privește elementele sau reprezentările care îl compun. Lipsa de ambiguitate este o caracteristică deosebită în formarea unei imagini.

În jurul acestui nucleu gravitează o serie de concepte, care fie derivă din cel inițial, fie încearcă să-l lege de realitatea nemijlocită. Conceptele periferice încearcă să creeze legături cu prezentul, cu situația concretă existentă la nivelul organizațiilor. Acestea sunt deosebit de diversificate și au, în principal, rolul unui feedback, de punere de acord a exigențelor nucleului cu ceea ce se întâmplă în practică. Din această interacțiune va ieși reprezentarea cea mai corectă, de natură a schimba imaginea organizației respective.

10.2. Gestionarea imaginii organizațiilor

Dincolo de aceste explicații pur teoretice privind conceptul de reprezentare stă un fapt cu profunde semnificații în planul relațiilor publice. Formarea imaginii unei organizații se poate realiza aplicând o anumită „politică" ce ține, pe de o parte, de stilul managerial al conducătorului organizației și, pe de altă parte, de activitatea desfășurată de „angajați".

Această *„politică"* se traduce în practică printr-o serie de activități de relații publice concentrate și defalcate în timp, care au menirea de a forma, schimba sau menține imaginea unei instituții sau organizații.

Ele sunt:

a. *Dezvoltarea unui management de înaltă performanţă la nivelul instituţiei (organizaţiei) respective*

Gama de activităţi care duc la succesul instituţiei (organizaţiei) respective ţine aşa cum arătăm mai înainte, de conducerea acesteia însă esenţial pentru a-şi forma, schimba sau menţine imaginea este derularea unei activităţi performante. În practica relaţiilor publice se vorbeşte de un slogan care este esenţial pentru imagine *„Să faci lucruri bune şi să spui cu tărie acest lucru"*. Prin *„lucruri bune"* se înţelege fie un produs de calitate, cel mai bun în domeniu sau la nivelul celor mai bune, fie servicii ireproşabile.

În cazul organizaţiilor care fac parte din structura organelor statului, managementul performant are şi alte conotaţii. Un management defectuos poate duce la perturbarea unor activităţi şi de aici pot apărea încălcări ale drepturilor şi libertăţilor cetăţeneşti. În anumite situaţii însă aceste instituţii fiinţează ca adevărate servicii publice, ele fiind parte componentă a organismului statal, dar puse în slujba cetăţeanului. În cazul acestora, activitatea de relaţii publice având ca scop principal gestionarea unei imagini reale este deosebit de importantă, cu atât mai mult cu cât, în general, aceste servicii publice au nevoie de cetăţeni din domeniul ordinii publice, al siguranţei naţionale şi al administraţiei publice.

Datorită acestor aspecte, managementul desfăşurat de instituţiile interesate în gestionarea imaginii trebuie să fie performant.

b. *Dezvoltarea la nivelul organizaţiei a unei strategii de câştigare a încrederii şi simpatiei propriilor angajaţi*

Este o strategie de relaţii publice, ce presupune o „îndoctrinare" a personalului cu o filosofie a instituţiei, în care elementul esenţial este înţelegerea rostului (economic, social) al acesteia. Important este ca fiecare angajat să se considere coparticipant la activitatea organizaţiei, iar instituţia să-i apară în minte ca fiind cea care îi permite să-şi manifeste din plin spiritul inventiv, creator şi, în ultimă instanţă, personalitatea.

Activitatea în sine este greu de a realizat şi presupune o investiţie de timp, răbdare şi pasiune din partea conducătorilor (managerilor), înţelegere şi răbdare din partea angajaţilor.

Din punctul nostru de vedere *„îndoctrinarea"* personalului trebuie să vizeze în special educarea lui cu privire la:

- respectul faţă de lege; se poate afirma că un funcţionar public trebuie să aibă un cult pentru aceasta;

♦ o conduită ireproşabilă atât în familie, la locul de muncă, cât şi în societate;

♦ dorinţa de autodepăşire, de a promova, de a-şi perfecţiona pregătirea;

♦ respectul faţă de cetăţeni, înţelegerea faptului că funcţionarul public este în slujba acestuia, şi nu invers;

♦ dorinţa de a contribui cu toată energia la bunul mers al instituţiei (organizaţiei) din care face parte.

c. *Desfăşurarea unei campanii publicitare susţinute, iar în anumite situaţii, agresive*

În lucrarea „Relaţiile publice, succes şi credibilitate" autorii folosesc ca exemplu cum firma Krupp, imediat după război, folosind o strategie de relaţii publice, în care publicitatea a fost elementul esenţial, a reuşit să-şi schimbe imaginea, astfel că după un timp relativ scurt firma a fost încununată de un succes deplin.

Într-adevăr, pentru a fi crezut este necesar să arăţi celorlalţi (potenţiali cumpărători, publicului propriu, concurenţilor) că produsele, serviciile pe care le pui la dispoziţie sunt de calitate şi la preţuri competitive. În acest sens, clipurile publicitare trebuie să fie foarte simple, extrem de expresive şi prezentate foarte des, dacă se poate de câteva ori pe zi, în perioadele de maximă audienţă a mijloacelor de formare în masă.

Nu acelaşi lucru se poate spune despre instituţiile (organizaţiile) statului, deoarece în cazul acestora publicitatea (în sensul comercial al cuvântului) nu poate fi folosită. Este însă normal ca publicul să aibă cunoştinţă despre activitatea ce se desfăşoară în interiorul instituţiei, motiv pentru care campania aşa-zis *„publicitară"* trebuie să fie o acţiune de informare corectă a publicului larg despre:

♦ obiectivele şi sarcinile instituţiei (organizaţiei);

♦ atribuţiile acesteia conferite de lege;

♦ metodele folositoare în activitatea de aplicare a legii;

♦ succesele şi eventual cazurile mai deosebite realizate cu ajutorul cetăţenilor;

♦ dificultăţile întâmpinate în muncă.

Activitatea de informare trebuie să se desfăşoare regulat, după un anumit orar sau periodic, în cadrul unor emisiuni distincte, la mijloacele de informare în masă cu cea mai mare audienţă în mijlocul publicului.

d. *Folosirea sponsorizării*

În activitatea de relaţii publice, sponsorizarea este una din metodele cele mai des întâlnite şi utilizate pentru formarea unei imagini corecte şi reale a organizaţiilor.

Există firme care au o politică proprie în ceea ce priveşte folosirea sponsorizării ca suport de promovare a imaginii.

Putem da trei exemple concludente:

♦ primul se referă la firma Coca-cola care, de câţiva ani foloseşte sponsorizarea principalelor evenimente sportive ale planetei (Jocurile Olimpice, Cupa Mondială de Fotbal) şi căutând prin aceasta să dea produselor sale o imagine ce este asociată în mintea publicului cu tinereţea, sănătatea, cu dorinţa de a fi cel mai bun. Firma îşi construieşte imaginea pe principiul mozaicului, iar sponsorizarea principalelor evenimente sportive nu este decât o secvenţă din activitatea de relaţii publice a acesteia;

♦ al doilea se referă la eterna rivală a firmei Coca-cola, şi anume firma Pepsi-cola. Speriaţi de impactul neobişnuit al sponsorizării principalelor evenimente sportive, oficialii firmei au găsit ca metodă de gestionare a imaginii sponsorizarea principalelor evenimente culturale şi artistice, şi în special, a trupelor de muzică rock şi pop cunoscute. Efectul s-a văzut imediat, imaginea firmei a fost asociată cu modernismul şi tinereţea;

♦ al treilea exemplu se referă la firma Marlboro, care şi-a gestionat imaginea sponsorizând în special cursele automobilistice de Formula 1, reuşind să-şi creeze o imagine asociată cu tinereţea şi curajul.

Cele trei exemple întăresc ideea că sponsorizarea poate aduce servicii imaginii unei instituţii (organizaţii).

Din punctul nostru de vedere, sponsorizarea poate aduce servicii imaginii instituţiei (organizaţiei) atunci când ea este gestionată corect. Astfel, managerii organizaţiilor trebuie să aibă în vedere că, în general, instituţiile statului sunt învestite cu autoritate şi, la nevoie, pot face uz de forţa de constrângere. În acest fel publicul tinde să-şi formeze o imagine falsă despre instituţie. Cei care aplică legea sunt asociaţi uneori cu nişte oameni inflexibili, brutali, cu nişte duri, evitând câteodată comunicarea cu aceştia.

Sponsorizarea din resurse proprii a unor acţiuni caritabile, la cămine de bătrâni, leagăne de copii şi altele are rolul de a şterge imaginea de oameni inflexibili, arătând publicului că funcţionarii publici, deşi câteodată sunt obligaţi să ia măsuri ferme, sunt oameni cu suflet, care îşi ajută semenii atunci când se află la greu.

e. *Angajarea unui personal foarte bine pregătit, cu o comportare decentă şi îndepărtarea celor care comit abateri*

Într-adevăr, personalul organizaţiilor are un rol esenţial în promovarea unei imagini de marcă. Se poate spune că de calitatea acestui personal depinde bunul mers al firmei (instituţiei) şi, bineînţeles, succesul acesteia. Pentru aceasta este normal ca atunci când o persoană este angajată, ea să fie bine studiată în funcţie de exigenţele formulate de manager.

Indiferent de specificul activităţii desfăşurate de firma (instituţia) respectivă, este necesar ca la angajare să se ţină seama, printre altele, de următoarele:

- temperamentul candidatului;
- trăsăturile de caracter;
- atitudinile, aptitudinile şi abilităţile psihice;
- interesele, aspiraţiile şi dorinţele;
- convingerile cu caracter politic;
- nivelul de pregătire profesională şi vârsta;
- experienţa în postul pentru care solicită încadrarea;
- starea de sănătate;
- activităţile extraprofesionale desfăşurate;
- comportarea în familie şi societate;
- situaţia familială;
- motivul pentru care face angajarea.

Toate aceste exigenţe pe care trebuie să le îndeplinească un candidat pentru a putea fi angajat au scopul de a aduce în interiorul organizaţiilor oameni bine pregătiţi, serioşi, animaţi de dorinţa de a se realiza plenar în plan profesional.

Desigur, este ştiut faptul că, în general, instituţiile statului au anumite criterii de selecţionare şi angajare inserate în unele norme sau instrucţiuni. Respectarea lor poate duce la încadrarea unui personal bine pregătit şi competent. Cu toate acestea, este bine să luăm în calcul un element care de multe ori se uită: motivul pentru care persoana doreşte să se angajeze în instituţie (organizaţie). În acest sens, este obligatorie susţinerea unui interviu la angajare.

Cu privire la această problemă (motivaţia persoanei) este bine să avem în vedere câteva studii efectuate de sociologi cu privire la responsabilitatea celui care angajează. Astfel, candidatul afirmă că doreşte postul numai şi numai pentru latura materială, putem să întâlnim o persoană care va fi în general corectă, dar nu va depune eforturi susţinute pentru buna desfăşurare a activităţilor

în instituţie (organizaţie). De regulă, astfel de persoane se formalizează uşor şi tind să devină un „robot" mai mult sau mai puţin perfect.

În situaţia în care candidatul afirmă cu tărie că scopul principal al angajării lui în instituţie este de a se realiza profesional, trebuie verificat cu mare atenţie care este motivul real al mutării de la vechiul loc de muncă. În cea mai mare parte a situaţiilor, candidatul a solicitat la vechiul loc de muncă recunoaşterea valorii sale, recunoaştere care, de regulă, nu s-a realizat. În general, astfel de oameni nu se adaptează exigenţelor locului de muncă şi peste puţin timp vor avea un nou insucces.

În fine, în cazul în care candidatul afirmă că doreşte postul pentru că este mai bine plătit decât cel vechi şi crede că se poate realiza profesional în instituţia noastră, care este mai bine dotată şi cu o imagine mai bună, poate fi crezut pe cuvânt (cel puţin până la proba contrarie), fiind de înţeles dorinţa de a promova (şi de a-şi mări veniturile) a fiecărui angajat, cu atât mai mult cu cât instituţia noastră are o imagine de marcă mai bună.

O ultimă idee legată de calitatea personalului este aceea că trebuie îndepărtate acele persoane care sunt compromise sau au o imagine publică negativă, deoarece publicul asociază imaginea instituţiei cu imaginea negativă a acestor angajaţi.

f. *Întreţinerea unor relaţii foarte bune cu mijloacele de informare în masă*

Este o condiţie indispensabilă succesului. Nu există niciun motiv să păstrăm la distanţă presa, deoarece interesul nostru este diametral opus. Noi dorim să fim cunoscuţi la adevărata noastră valoare. Acest lucru se întâmplă, de regulă, cu ocazia campaniilor publicitare. În restul timpului este necesar să abordăm relaţia cu mijloadele de informare în masă cât mai deschis.

10.3. Mecanisme de manipulare şi posibilităţi de evitare a acesteia

Aşa cum arătam mai înainte, în reprezentarea unor obiecte sau fenomene, omul foloseşte două modalităţi de receptare: prima – direct, nemijlocit, prin propriile simţuri şi posibilităţi, iar a doua – mijlocit, mediat cu ajutorul unor intermediari.

În primul caz, toate informaţiile despre un obiect sau fenomen sunt preluate direct, analizate, reprezentarea va fi cel mai aproape de realitate, imaginea creată de psihic va fi identică sau foarte asemănătoare cu originalul.

În al doilea caz, apelând la un mijlocitor (intermediar), există multiple posibilităţi ca reprezentarea obiectului sau a fenomenului respectiv să fie distorsionată (voit sau nevoit), astfel că imaginea creată ca urmare a reprezentării poate fi mult deformată faţă de realitate.

Din punctul de vedere al profesionistului în relaţii publice, prin mijlocitori se înţeleg atât foştii angajaţi ai organizaţiei, vecini ai acesteia, persoane care răspândesc zvonurile şi altele, precum şi mijloacele de informare în masă.

Deci putem vorbi de manipulare atunci când voit (repetăm – voit!), o instituţie foloseşte un mijlocitor pentru a prezenta distorsionat realitatea, urmărind formarea în ochii publicului a unei imagini false despre ceva sau cineva. Atunci când instituţia (organizaţia) are performanţe economice scăzute, prezentarea prin tehnici specifice de relaţii publice a realizărilor acesteia într-o lumină favorabilă constituie manipulare. De asemenea, o campanie publicitară agresivă pentru promovarea unor produse sau servicii de slabă calitate constituie tot o formă de manipulare.

În practica de relaţii publice, manipularea se manifestă, în primul rând, la nivelul instituţiilor care mânuiesc informaţia şi se poate întâlni atât la presa scrisă, cât şi la audiovizual.

Din punctul nostru de vedere, are mai puţină importanţă cine este cel care încearcă să manipuleze publicul şi care este obiectul acestei manipulări. Esenţial este însă să o putem depista operativ şi atunci când interesele instituţiei (organizaţiei) noastre sunt ameninţate să luăm măsuri pentru a o contracara.

Având în vedere faptul că mijloacele de informare în masă sunt principalul (dacă nu unicul) mediator în materie de informaţie, este bine să analizăm modalităţile prin care se poate face manipulare prin intermediul lor.

Pentru exemplificare, vom analiza posibilităţile de manipulare prin televiziune, deoarece este cea mai folosită formă de transmitere şi receptare a informaţiei, dar şi pentru faptul că posibilităţile în acest domeniu sunt enorme.

Imaginea este o formă a comunicării. Dar spre deosebire de limbaj, oricât de bogată ni se pare ea în informaţii (un film este mai cuprinzător în detalii decât o emisiune informativă), oricât de multe noutăţi abstracte prezintă, mesajul imaginii este de cele mai multe ori încriptat, adică deşi este etalat în întregime, nu se lasă citit de oricine. Cu cât nivelul de cunoştinţe generale de specialitate, dar şi de disponibilitate receptivă, este mai mare, cu

atât un spectator va căpăta mai multe informaţii dintr-o imagine. Prin disponibilitate receptivă înţelegem interes, atenţie şi odihnă.

Putem spune, cu alte cuvinte, că deşi o imagine se prezintă generos (în comparaţie cu propoziţia scrisă ori spusă) ea trebuie „stoarsă de informaţie". Pentru comparaţie, putem asocia imaginea cu o bibliotecă pe care o deţinem, din care nu am citit decât 2-3 cărţi. Suntem deţinătorii unei comori informaţionale, dar ca beneficiari de informaţie suntem săraci.

Pentru a putea depista o imagine, trebuie să facem apel la câteva elemente de ordin psihologic, care ne ajută în acest demers. Ele sunt:

- memoria asociativă generală plus nivelul de informaţii pe care se bazează;
- conotaţia;
- gradul de interes pentru o idee.

Toate aceste elemente, luate ca un întreg, pot duce la înţelegerea şi descifrarea mesajului cuprins într-o imagine.

Am analizat doar o singură imagine, dar atunci când vizionăm un film ori o înregistrare video, ni se derulează suite întregi de imagini diferite, având fiecare şirul ei de informaţii pe care din lipsă de antrenament ori de cunoştinţe, nu numai că nu le putem prelua, dar nici măcar nu le remarcăm.

De multe ori observăm că într-un film (montaj video, reportaj, documentar) s-au strecurat unele greşeli, inadvertenţe sau erori. Ne punem problema: „Este oare posibil ca într-un reportaj TV să apară lucruri neadevărate?" Şi atunci repetăm întrebarea: „Dacă eu aş da acel interviu unde s-au comis atâtea greşeli care se observă că nu aparţin celui chestionat, ce impresie îşi va face publicul despre mine?" „Dar despre instituţie?"

„De ce s-au strecurat în material inadvertenţele? Sau sunt ele cu adevărat greşeli?" „Oare ele sunt cauzate de neatenţia autorului?" „Oare autorul a greşit ori a dorit să greşească?"

La această suită de întrebări mai adăugăm însă una care, pur şi simplu, ne paralizează: „De ce marele număr al spectatorilor asimilează în continuare mesajul fără să se sesizeze secvenţele incomplete ori greşite?"

Răspunsul, dar şi explicaţia la aceste semne de întrebare, vom căuta să le dăm arătând foarte pe scurt cum se compune (realizează) un montaj video, un reportaj ori un documentar şi care sunt posibilităţile ca imaginea să fie falsificată.

Pornind de la posibilitatea ca fiecare dintre dumneavoastră să fie obligat, prin natura atribuţiilor de serviciu, să acorde un

interviu la TV (de stat ori privată), putem menționa că un montaj se realizează în mai multe faze care constituie veritabile filtre de subiectivitate, unde se poate deforma realitatea:

1. Alegerea subiectului pentru reportaj, care este de resortul compartimentului (departamentului) programe. Acesta, în funcție de orientarea postului de televiziune respectiv, va stabili la care evenimente cunoscute sau previzibile se va deplasa echipa de realizatori.

2. Înregistrarea subiectului este efectuată de unul sau mai mulți redactori, de operatori de imagine și de sunet.

3. Montajul imaginilor se realizează în studio și constă în alegerea acestora în funcție de scopul și durata reportajului și punerea cap la cap a acestora.

4. Comentarea știrilor se realizează de către redactorul care a însoțit echipa de filmare și, de regulă, comentariul acestuia se va înregistra pe suportul de imagine.

5. Elaborarea coloanei sonore, atunci când realizatorul o consideră necesară și care, de asemenea, va fi aplicată peste imagine și textul comentatorului.

6. Aranjarea reportajului în cadrul emisiunii este hotărâtă de regizorul de emisie, în funcție de importanța ce se acordă subiectului respectiv.

Remarcăm în această succesiune de faze cel puțin cinci niveluri de subiectivitate, unde imaginea și sunetul pot suferi distorsiuni, pe care le putem numi, fără teamă de a greși, „filtre de subiectivitate". Acestea deoarece cele cinci personaje care compun în final un reportaj TV au fiecare personalitatea, caracterul lor, un anumit nivel de cunoștințe, o anumită viziune despre lume și viață, și nu în ultimul rând o anumită orientare politică. Atunci când unul sau mai mulți realizatori doresc să deturneze sensul inițial al unei imagini, o pot realiza cu ușurință și numai un ochi format poate sesiza falsul.

Atunci când dorim să contracarăm o eventuală tendință de manipulare, este bine să avem în atenție următoarele aspecte cu ocazia acordării interviurilor:

1. Aproape toate posturile de televiziune declară că sunt apolitice și independente, însă în realitate aproape toate sunt dirijate.

2. Majoritatea realizatorilor au o bogată experiență profesională, dar nu întotdeauna sunt obiectivi. Se întâmplă ca un bun profesionist să fie un foarte bun prestidigitator.

3. Postul de televiziune trebuie să-şi precizeze de la început poziţia faţă de aspectele ce trebuie să fie luate în discuţie cu ocazia interviului.

4. În timpul înregistrării interviului, operatorul poate fi frapat de orice element legat de mimica, gesturile ori ticurile intervievatului. Este bine ca atunci când vorbim, mişcările noastre să nu fie bruşte, dar nici să stăm imobili, deoarece la montaj operatorul are posibilitatea să ciuntească unele fraze, dându-le alt sens.

Cel mai bun tip de interviu este cel structurat.

5. Răspunsurile să fie cât mai succinte şi expuse într-o ordine logică şi firească.

Dacă nu vom respecta această regulă, la montaj operatorul şi redactorul pot decupa răspunsurile şi le pot prezenta într-o ordine care schimbă, uneori esenţial, mesajul pe care am dorit să-l transmitem.

6. În ceea ce priveşte comentariul unui reportaj, putem aprecia că acesta este pe primul plan în ordinea importanţei, deoarece ştirea reprezintă conţinutul de informaţii ce îl receptăm, iar imaginea nu este decât o ilustrare necesară confirmării celor spuse şi care, în ultimă instanţă, nu face decât să îmbogăţească mesajul auzit. Ar fi ideal ca acest comentariu să-l auzim înainte de difuzarea reportajului. Prezentatorii cu experienţă vor şti când să grăbească ritmul citirii, când să-l încetinească înlesnind receptarea lui de către toată lumea, şi când, uneori sub acoperirea unei pauze fireşti, de respiraţie, să nuanţeze un cuvânt esenţial, bineînţeles pentru formarea unei anumite opinii la receptori.

7. Macheta emisiunii este realizată de redactorul principal, care aşază ştirea analizată într-o anumită ordine printre celelalte materiale care vor fi difuzate. Intervine iarăşi factorul subiectiv. El poate să influenţeze opinia publică, atât prin momentul în care introduce reportajul, cât şi prin modul de receptare a acestuia.

Concluzii

Este vital pentru organizaţie ca mesajele emise către organizaţiile şi cetăţenii cu care întreţine relaţii funcţionale să se facă pe canale care pot fi controlate de structurile specializate ale acestei organizaţii. Canalele oferite de mass-media sunt mai puţin adecvate în acest caz şi, de aceea, trebuie folosite în mai mică măsură şi cu discernământ.

Considerentele invocate mai sus impun ca gestionarea imaginii organizaţiilor să fie concepută ca o funcţie a conducerii acestora. Prin gestionarea imaginii de către managementul organizaţiei se

asigură funcționarea normală a acesteia, reproducerea organizației în modalități care facilitează integrarea în mediul social, evitarea disfuncționalităților de comunicare din interiorul organizației, evitarea disfuncționalităților de comunicare între organizație și mediul său extern.

Întrebări și subiecte de comentat

1. Care sunt elementele definitorii ale imaginii sociale ale unei organizații? Ce relevanță au aceste elemente pentru succesul organizației?

2. Care sunt asemănările și deosebirile între imaginea socială și imaginea de marcă/produs/servicii sau imaginea liderului organizației?

3. În calitate de lider al unei organizații (dintr-un domeniu pe care vi-l alegeți), definiți și ierarhizați elementele componente ale unei imagini dezirabile. Formulați „mesajul-for" pentru fiecare element.

4. Alegeți o organizație și prezentați, în scris, elementele de identitate ale acesteia. Argumentați rolul identității în promovarea imaginii organizației.

Bibliografie selectivă

1. Boorstin, Daniel I., *The image – A Guide to Pseudo-Events in America*, New York, Atheneum, 1985

2. Buzărnescu, Ștefan, *Introducere în sociologia organizațională și a conducerii*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1995

3. Chiciudean, Ion, *Gestionarea imaginii în procesul comunicării*, București, Editura Licorna, 2000

4. Culda, Lucian, *Procesualitatea socială*, București, Editura Licorna, 1996

5. Lăzărescu, A. Dan, *Imagologia – o nouă disciplină de graniță*. În: „Magazin istoric" nr. 4/1992, București, 1992

6. Littlejohn, Stephen W., *Theories of Human Communication*, Belmont, California, Woodsworth Publishing Company, 1992

7. Milo, Katie, Yader, Sharon, Gros, Peter, Niculescu-Maier, Ștefan, *Introducere în relații publice*, București, Editura NIM, 1998

8. Moscovici, Serge, *Psihologia socială sau mașina de fabricat zei*, Iași, Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza", 1994

9. Stancu, V., Stoica, M. și Stoica, A., *Relații publice, succes și credibilitate*, București, Editura Concept, 1998

10. Toffler, Alvin, *Puterea în mișcare*, București, Editura Antet, 1995

CAPITOLUL 11
TEHNICI DE DESIGN ŞI IMPLEMENTARE A CAMPANIILOR DE RELAŢII PUBLICE

11.1. Campania de comunicare – caracteristici
11.2. Tipuri de campanii de relaţii publice
11.3. Caracteristicile campaniilor de succes
11.4. Planificarea, implementarea şi evaluarea unei campanii de relaţii publice

11.1. Campania de comunicare – caracteristici

Interacţiunea organizaţiilor cu publicurile lor oferă cadrul desfăşurării unor eforturi specifice, de tipul campaniilor de relaţii publice. Studiul campaniilor reprezintă cercetarea continuă a factorilor care conferă unei organizaţii viabilitate şi credibilitate în mediul socioeconomic şi politic global. În acest capitol vom analiza planificarea, implementarea şi evaluarea campaniilor.

În ciuda formelor diferite de manifestare, pe care le vom prezenta, o campanie de comunicare prezintă următoarele caracteristici: este o sursă colectivă, organizată, orientată spre un scop, poate urmări mai multe obiective, cum ar fi influenţarea atitudinilor, a opiniilor sau comportamentelor, are un caracter public, în sensul că se desfăşoară prin mass-media, foloseşte mai multe canale de comunicare, se adresează unor categorii de public bine delimitate şi reprezintă o formă de activitate instituţională, prin urmare trebuie să fie legitimă în ochii opiniei publice, să se conformeze în general, normelor acceptate[1].

Cazuri tipice de campanii, în afara publicităţii comerciale, sunt reprezentate de campaniile electorale ale partidelor sau ale personalităţilor politice, campaniile din domeniul sănătăţii, de colectare de fonduri în scopuri caritabile, campanii pentru ajutorarea populaţiei afectate de dezastre naturale etc.

Un model general al unei campanii este cel realizat de Nowak şi Warneryd, caz în care au putut fi identificate următoarele elemente:

[1] Denis McQuail, Sven Windahl, *Modele ale comunicării, pentru studiul comunicării de masă*, Bucureşti, Editura Comunicare.ro, 2004, p. 147

1. Efectul scontat – care implică delimitarea clară a obiectivului campaniei.

2. Mesaje concurente – campania pentru a avea impact nu trebuie bruiată de mesaje concurente.

3. Tema – campania este organizată în jurul temei, iar în cadrul acesteia se optează pentru accentuarea unui aspect, a unei caracteristici.

4. Publicul-țintă – este format din persoanele de la care se dorește obținerea unui răspuns în urma campaniei. Grupurile care sunt cel mai greu de atins, sunt cele care nu simt nevoia unui anumit mesaj și care nu se expun la canalele de comunicare.

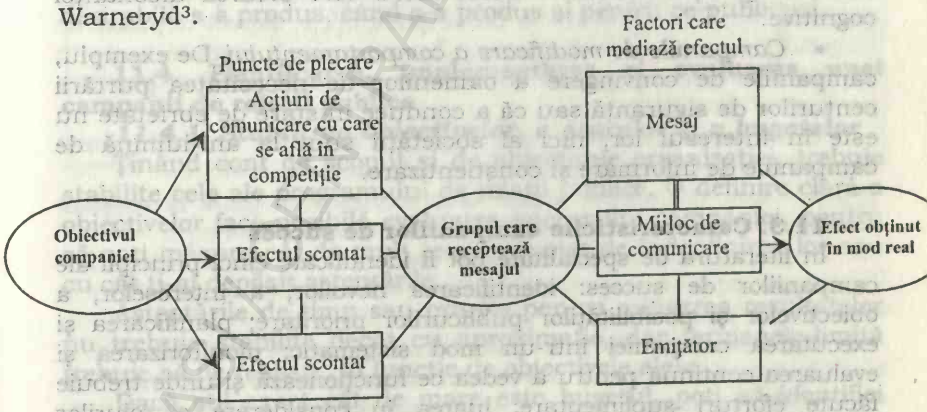
5. Canalul – pot exista mai multe canale pentru diferite mesaje și pentru diferite categorii de public-țintă.

6. Mesajul – este transmis în modalități diferite, în funcție de publicul căruia i se adresează. Etapele sunt: sensibilizarea, convingerea/influențarea publicului, asigurarea celor care au aderat la campanie că au luat decizii juste.

7. Emițătorul – trebuie să îndeplinească anumite criterii: să fie expert în domeniu, să aibă credibilitate și legitimitate și priză la public.

8. Efectul obținut în mod real – poate fi cognitiv (crește nivelul de informare), afectiv (stimulează afectele, sentimentele) și comportamental[2].

Modelul campaniei de comunicare dezvoltate de Nowak și Warneryd[3].



[2] Valentina Marinescu, *Introducere în teoria comunicării*, București, Editura Tritonic, 2003, p. 154

[3] Denis McQuail, Sven Windahl, *Modele ale comunicării, pentru studiul comunicării de masă*, București, Editura Comunicare.ro, 2004, p. 150

11.2. Tipuri de campanii de relaţii publice

Campaniile sunt eforturi coordonate, ample şi orientate spre atingerea unui anumit obiectiv sau a unui set de obiective corelate, care vor permite organizaţiei să atingă, în viitor un scop pe termen lung. Sunt construite şi elaborate pentru a aborda o temă, pentru a rezolva o problemă sau pentru a corecta sau îmbunătăţi o situaţie. Ele ating aceste scopuri schimbând o lege sau o opinie, întărind un comportament, o lege sau o opinie dezirabile, dar contestate de ceilalţi.

Există diferite campanii de relaţii publice. Şase dintre ele sunt descrise de Patrick Jackson[4]:

- *Campania de conştientizare* pentru public, prin care îi anunţăm pe oameni despre ceva, pur şi simplu anunţare.
- *Campania de informare* este diferită de cea de conştientizare, se oferă informaţie în timp ce se anunţă.
- *Campania de educare publică* se referă la faptul că publicul şi-a asimilat materialul campaniei într-un grad suficient de mare, încât să se simtă destul de confortabil emoţional şi atitudinal pentru a-l aplica în comportamentul zilnic.
- *Campania de reîntărire a atitudinilor şi comportamentelor acelora care sunt de acord cu poziţia organizaţiei* – se readuc aminte valorile comune.
- *Campania de schimbare a atitudinilor celor care nu sunt de acord cu poziţia noastră* – acest lucru cere crearea disonanţei cognitive.
- *Campaniile de modificare a comportamentului.* De exemplu, campaniile de convingere a oamenilor de necesitatea purtării centurilor de siguranţă sau că a conduce în stare de ebrietate nu este în interesul lor, nici al societăţii sunt la ani-lumină de campaniile de informare şi conştientizare.

11.3. Caracteristicile campaniilor de succes

În literatura de specialitate pot fi identificate cinci principii ale campaniilor de succes: identificarea nevoilor, a intereselor, a obiectivelor şi posibilităţilor publicurilor prioritare; planificarea şi executarea campaniei într-un mod sistematic; monitorizarea şi evaluarea continuă pentru a vedea ce funcţionează şi unde trebuie făcute eforturi suplimentare; luarea în considerare a rolurilor

[4] Doud Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckerberg, *Totul despre relaţiile publice*, Iaşi, Editura Polirom, 2005, p. 573

complementare ale comunicării interpersonale cu mass-media; selecția unor media potrivite pentru fiecare public prioritar[5].

De asemenea, o campanie de succes trebuie să aibă o *latură educativă*. Întotdeauna aceasta trebuie să lumineze publicurile ei, oferindu-le o perspectivă diferită despre ceva ce știau deja sau credeau că știu.

Al doilea element este *asigurarea unor suporturi sau stimulente materiale*, care pot contribui la eficacitatea campaniei. Astfel, dacă se dorește ca femeile din țările din lumea a treia să-și vaccineze copii, campaniile pot atinge rezultatul dorit dacă doctorii și serul sunt deja disponibile în sat.

Al treilea element este *constrângerea*. În unele situații trebuie să existe ceva mai mult decât stimulente materiale. Multe campanii pentru purtarea centurii de siguranță în automobil au trecut de la faza de educare și de oferire de suporturi materiale, la instituirea de legi pentru acordarea de amenzi pentru nesupunere.

Al patrulea element este *susținerea*, care se referă la reluarea mesajului. Este nevoie de reluarea mesajului, nu numai pentru că oamenii uită, dar pentru că apar și membrii noi în publicul-țintă. Susținerea ajută la intensificarea puterii mesajului, pentru că extinde aria de acoperire a mesajului, care este spus și de oameni din afara companiei.

Evaluarea este al cincilea element semnificativ al unei campanii. Se identifică ce fel de schimbare de comportament dezirabilă s-a produs, când s-a produs și pentru ce publicuri.

11.4. Planificarea, implementarea și evaluarea unei campanii de relații publice

11.4.1. Stabilirea obiectivelor, a orarelor și a bugetelor

Ținând cont de scopul și de obiectivele organizației, trebuie stabilite cele ale programului de relații publice. O definire clară a obiectivelor face posibilă evaluarea succesului campaniei, pentru că poți măsura cât de mult te-ai apropiat de îndeplinirea lor sau cu cât ți-ai depășit așteptările.

Așteptările de timp sau orarele pentru atingerea rezultatelor nu trebuie stabilite decât cu aproximație, dar termenele-limită trebuie să fie realiste, în funcție de obiectivele alese.

Dacă știi exact cât de mare este bugetul, poți să identifici mult mai eficient ce soluții creative vei folosi, ce tip de media poți să folosești și cât de des.

[5] *Ibidem*, p. 573

11.4.2. Elaborarea strategiei creative: alegerea temei şi a unor mijloace de comunicare

- **Tema**

Succesul sau insuccesul unei campanii de relaţii publice depinde în mare măsură de creativitatea temei. Trebuie să se răspundă la întrebarea „Care este cea mai potrivită modalitate pentru a atrage atenţia publicului?" Prin creativitate, adică prin folosirea de cuvinte şi simboluri într-o abordare originală pentru fiecare public, se obţin efectele dorite. De exemplu tema poate fi elaborată printr-o şedinţă de brainstorming, pentru că este important să se aibă în vedere toate ideile, fără prejudecăţi şi să nu fie înfrânată imaginaţia.

- **Stabilirea publicului-ţintă**

Înainte de a planifica o campanie de relaţii publice trebuie să ai o descriere clară a publicurilor, înainte să se aplice strategia. Cu ajutorul datelor demografice (date statistice: vârsta, sexul, educaţia, venitul şi mediul de proveniență) şi psihografice (informaţii calitative, referitoare la stilul de viaţă, ceea ce le place şi ceea ce nu le place) îţi poţi face o idee despre tacticile pe care trebuie să le foloseşti, pentru ca strategia să aibă succes. Pentru stabilirea şi cercetarea publicurilor-ţintă se folosesc, în general, sondajele de opinie pe bază de chestionar.

- **Alegerea mijloacelor de comunicare în masă**

Acest lucru depinde atât de publicul-ţintă, cât şi de mesajul pe care vrei să-l transmiţi şi bineînţeles acest aspect depinde de bugetul pe care-l ai la dispoziţie. În consecinţă, trebuie luate în considerare trei întrebări în selectarea unor media potrivite pentru un anumit mesaj:

1. Ce audienţă vrei să atingi şi care este cota de credibilitate dată de acea audienţă fiecărui mijloc de comunicare?
2. Când trebuie să atingi acea audienţă şi până la ce dată trebuie să primească un mesaj pentru a răspunde la el?
3. Cât trebuie să cheltuieşti şi cât îţi permiţi să cheltuieşti?

După ce s-a răspuns la aceste întrebări, trebuie avute în vedere alte patru întrebări:

1. Care media ating cel mai mare segment al publicului?
2. Care are cea mai mare credibilitate şi care este costul?
3. Pe ce media poţi să te bazezi că vor livra mesajul în limitele de timp necesare pentru ca mesajul să fie eficient?
4. Ar trebui folosit un singur canal mediatic? Dacă este dezirabil un mixaj de media, ce media ar trebui folosite pentru a se completa unele pe altele?

Media principale	Avantaje	Dezavantaje
TELEVIZIUNEA	– combină caracteristicile legate de văz, auz şi mişcare – credibilitate pentru că mesajul este transmis imediat – mesaj cu mare impact – audienţe imense –identificare bună cu produsul –popularitate	– mesaj efemer – spaţiile disponibile mai greu de găsit – costuri mari – reproducere proastă a culorilor – mesaj limitat de segmente de timp restricţionate
REVISTELE	– selectivitate în ceea ce priveşte audienţa – atingerea unor publicuri mai înstărite – oferă prestigiu celui care face publicitate – mai mulţi cititori pentru un exemplar – reproducere bună a culorilor	– nu pot domina într-o piaţă locală – publicurile unui anumit tip de reviste sunt aceleaşi – mesajul nu este transmis imediat – costurile de producţie sunt crescute
ZIARELE	– selectivitatea pieţelor geografice – uşurinţă în schimbarea textului reclamelor – atinge toate grupurile de venituri – cost relativ scăzut – potrivite pentru publicitatea distribuitorilor şi a producătorilor	– costuri mari pentru acoperire naţională – viaţă scurtă a mesajului – tiraj irosit – costuri diferite între reclamele locale şi cele naţionale – uneori, reproducerea culorilor este proastă
RADIOUL	– selectivitatea pieţelor geografice – saturare bună a pieţelor locale – cost relativ scăzut –uşurinţă în schimbarea textului reclamelor	– mesaj limitat de segmente de timp restricţionate – mesaj efemer – fără abordare vizuală

Adaptare după Quera, Leon, *Advertising Campaigns: Formulation and Tactics*. În: Newsom, Doug *et al.*, *Totul despre relaţii publice*, Iaşi, Editura Polirom, 2005, p. 452

James E. Grunig consideră că numai oamenii care au mai mult timp liber sunt expuşi la media. Cu cât oamenii sunt mai activi profesional, cu atât au mai puţin timp pentru mass-media. Pentru a ajunge mesajul la publicul-ţintă, trebuie folosite publicaţii specializate pentru că aici sunt căutate informaţii în mod activ despre evoluţia unui subiect.

- **Alegerea mesajului: publicitate sau informare publică**

Newsom consideră că principala distincţie dintre publicitate şi informarea publică este de ordin economic. *Publicitatea* are

propriul ei spaţiu şi timp în media scrisă sau electronică. Deci, publicitatea are un timp sau un spaţiu pentru care se plăteşte. O excepţie apare atunci când media oferă timp şi spaţiu în zona lor de publicitate organizaţiilor nonprofit, pentru anunţuri de interes general. Trei tipuri de publicitate sunt folosite în practica de relaţii publice: promo, anunţurile de interes public şi publicitate cu conotaţie tematică.

Informarea publică este reprezentată de relatările despre un individ, serviciu şi produs care apar în timpul sau în spaţiul rezervat pentru „conţinut editorial" – ştiri, relatări, editoriale – sau pentru „programe în audiovizual". Deşi o mare parte din datele de informare publică pe care practicienii de relaţii publice le oferă presei sunt prezentate sub formă de buletine de informare sau comunicate de presă, multe alte instrumente de informare publică sunt folosite pentru a atinge publicurile. Acestea includ publicaţii, filme, pagini de Web etc.

O altă distincţie importantă se referă la faptul că publicitatea este un tip de comunicare controlată, pe când informarea publică este necontrolată. Astfel, un avantaj semnificativ al folosirii publicităţii plătite este că există control total asupra mesajului, asupra contextului în care apare (mărime, formă şi culoare) şi asupra acelor media în care apare. Iar cel care face publicitatea va şti aproximativ când audienţa va primi mesajul şi cât de des va fi expusă la el[6]. În ceea ce priveşte informarea publică, mesajul este controlat într-o oarecare măsură, dar momentul în care va fi difuzat nu este.

De aceea succesul în plasarea materialelor de informare publică este dezvoltarea unei bune relaţii cu mass-media prin anticiparea şi cunoaşterea nevoilor presei.[7]Informaţia publică este clasificată din punct de vedere al valorii informative, astfel un material de relaţii publice ar trebui să îndeplinească următoarele criterii, enumerate sub formă de întrebare:

- Este important pentru audienţa acelei instituţii?
- Este proaspăt? Trebuie să fie o ştire de ultimă oră, nu ceva despre care redactorul ştia de ceva timp.
- Este corect, adevărat şi complet?

Folosirea creativă şi complementară a celor două modalităţi de transmitere a mesajului ţine de măiestria practicianului de

[6] Doud, Newsom, Bob, Carrell, *Redactarea materialelor de relaţii publice*, Bucureşti, Editura Polirom, 2004, p. 206.

[7] Cristina, Coman, *Relaţiile publice şi mass-media*, Bucureşti, Editura Polirom, 2003, p. 68.

relații publice. Publicitatea este o formă de comunicare precisă și planificată care se desfășoară odată cu celelalte activități planificate, iar informarea publică este o formă de comunicare, care poate avea un impact mare, dar de care nu putem fi siguri, dacă nu folosim media controlate.

11.4.3. Implementarea campaniei de relații publice

Implementarea proiectului implică adaptarea și aplicarea tacticilor în funcție de strategii, ținând cont de orar și buget, menținând oamenii informați și rezolvând problemele în mod pozitiv.

11.4.4. Evaluarea campaniei de relații publice

Trebuie să apară două forme de evaluare într-o campanie: monitorizare și evaluare finală. Pentru a face o evaluare finală de succes trebuie să se păstreze analizele la un nivel profesionist, să se folosească critica constructivă; nu este permisă „vânătoarea de vrăjitoare".

Trebuie analizate rezultatele finale ale campaniei, și anume: impactul asupra publicurilor, efectul asupra obiectivelor și asupra misiunii organizației, efectul asupra atitudinilor publicului față de organizație și asupra percepției lor despre organizație, efectul asupra statutului financiar al organizației, asupra atitudinii etice și asupra responsabilității sociale.

Schiță de campanie de relații publice

- Definește problema. Stabilește obiectivele campaniei într-un cadru organizațional.
- Evaluează impactul problemei asupra publicurilor și asupra organizației și definește clar elementele acelei probleme.
- Dezvoltă o strategie organizațională în consonanță cu misiunea organizației.
- Determină o strategie de comunicare pentru a atinge obiectivele propuse.
- Planifică acțiuni, teme și apeluri către publicuri. Pentru a elabora o strategie funcțională și planificată, unde va fi pus accentul: pe reclame, pe informare publică și/sau promovare.
- Dezvoltă un plan de responsabilități organizaționale, cu bugete și orare.
- Decide care sunt cele mai potrivite tactici pentru strategia aleasă și cum vei monitoriza fiecare aspect.
- Evaluează rezultatele campaniei[8].

[8] Doud Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckerberg, *op.cit.*, p. 584

Întrebări şi subiecte de comentat

1. Redactaţi un text de maximum 60 de rânduri în care să analizaţi diferenţele dintre trei reclame la acelaşi produs sau serviciu (la liberă alegere, dar care sunt transmise prin diferite media (tipărite, audiovizuale).

2. Redactaţi un text de maximum 50 de rânduri în care să identificaţi tipul de campanie de relaţii publice folosită în cazul unei situaţii de criză socială majoră: calamitate naturală, accident, conflict social etc.

3. Organizaţi o campanie de relaţii publice de promovare a imaginii Academiei Forţelor Terestre „Nicolae Bălcescu" Sibiu.

Bibliografie selectivă

1. Coman, Cristina, *Relaţiile publice şi mass-media*, Iaşi, Editura Polirom, 2000

2. Coman, Cristina, *Relaţiile publice – Principii şi strategii*, Iaşi, Editura Polirom, 2001

4. Drăgan, I., *Paradigme ale comunicării de masă*, Editura Şansa, Bucureşti, 1996

5. Marinescu, Valentina, *Introducere în teoria comunicării*, Bucureşti, Editura Tritonic, 2003

6. McQuail, Denis, Windahl, Sven, *Modele ale comunicării*, Bucureşti, Editura Comunicare.ro, 2004

7. Newsom, Doud, VanSlyke, Turk, Judy, Kruckeberg, Dean, *Totul despre relaţiile publice*, Bucureşti, Editura Polirom, 2003

8. Newsom, Doud, Carrell, Bob, *Redactarea materialelor de relaţii publice*, Bucureşti, Editura Polirom, 2004

9. Rus, Flaviu Cătălin, *Introducere în ştiinţa comunicării şi a relaţiilor publice*, Iaşi, Editura Institutul European, 2002

10. Stancu, Şerb, *Relaţiile publice şi comunicare*, Bucureşti, Editura Teora, 2006

CAPITOLUL 12
COMUNICAREA ÎN GESTIONAREA STĂRILOR CONFLICTUALE

12.1. Abordări conceptuale privind conflictul
12.2. Dinamica procesului conflictual
12.3. Managementul abordării conflictului
12.4. Strategii de rezolvare a conflictului

12.1. Abordări conceptuale privind conflictul

Noțiunea de conflict se referă atât la conflictul cu efecte negative (neproductiv), cât și la conflictul pozitiv (productiv), cu efecte benefice asupra individului, grupului sau organizației. Conflictul pozitiv poate testa ideile, poate stimula generarea de alternative referitoare la o decizie și împiedica luarea pripită de decizii, poate ridica nivelul de înțelegere a problemelor, poate crește implicarea membrilor grupului, poate stimula interesul și interacțiunea, gândirea creativă și deci calitatea deciziilor și aderarea la implementarea lor.

În viața unei organizații, a unui grup, în activitatea profesională conflictele sunt inevitabile. Ele pot să aducă mari prejudicii productivității, dar pot fi sinonime cu dinamismul și progresul.

Sursele de conflict dintr-o organizație nu pot fi eliminate, dar managerul trebuie să fie în măsură să identifice aceste surse, să înțeleagă natura lor, pentru ca apoi, având în vedere atât obiectivele organizației, cât și pe cele ale individului să poată acționa în vederea reducerii efectelor negative și a folosirii efectelor pozitive. În situațiile care au drept obiectiv concilierea unor puncte de vedere opuse, forma specifică de comunicare folosită este negocierea.

Conflictele pot exista la nivel intrapersonal, interpersonal, intergrup, la nivelul organizației sau al mediului de funcționare al organizației. Pot apărea între persoane/grupuri corelate în vreun fel, care fie urmăresc obiective diferite, apără valori diferite, au interese opuse sau divergente, fie urmăresc același obiectiv, dar pe căi diferite sau în mod competitiv.

Intercorelarea strânsă între conflict și comunicare este determinată de faptul că procesul de comunicare în sine poate cauza

conflicte, poate fi un simptom al conflictelor sau poate conduce la rezolvarea conflictelor. Orice comportament de comunicare este de fapt o formă de exteriorizare şi orice comunicare afectează comportamentul. Orice comunicare este o interacţiune, deci un instrument de interinfluenţare.

Watkins, referindu-se la caracteristicile conflictului interpersonal, a formulat două axiome:

Axioma nr. 1. Conflictul poate fi rezolvat sau generat numai prin intermediul procesului de comunicare (folosind limbaje verbale şi nonverbale), deoarece oamenii pot interacţiona şi schimba mesaje numai prin comunicare.

Axioma nr. 2. Conflictul este generat de faptul că cele două „părţi în conflict" au şi obiective care se exclud reciproc. Obiectivele care se exclud reciproc pot exista datorită unor fapte concrete sau a sistemelor de valori diferite.

Se pot trage următoarele concluzii:

– numai prin comunicare părţile în conflict pot determina existenţa unei soluţii care să ţină cont de obiectivele ambelor părţi;

– există posibilitatea ca incertitudinea, nesiguranţa şi informaţia ambiguă generată de o comunicare defectuoasă să fie cauza percepţiei obiectivelor ca excluzându-se reciproc;

– deoarece diferenţele între sistemele de valori induc diferenţe între percepţii, acestea pot constitui o sursă de conflict;

– apelarea la comunicarea pozitivă, la ascultare empatică şi la autoexpunere pot conduce la stabilirea unei baze comune de discuţii, de interese şi la împărtăşirea în comun a unor valori;

– comunicarea precisă reduce diferenţele perceptuale şi scade în acest mod probabilitatea de apariţie a conflictului.

Conflictul la nivel intrapersonal se produce când există o incompatibilitate, o inconsistenţă între elemente cognitive corelate, aceasta afectând capacitatea de prezicere şi (auto)control a individului. Inconsistenţa, percepută ca ameninţând validitatea cadrului individual de referinţă, produce incertitudinea. Odată inconsistenţa percepută, are loc intracomunicarea folosită pentru a reduce incertitudinea (dar nu în mod necesar inconsistenţa). Indivizii pot menţine inconsistenţa, dar vor încerca să reducă tensiunile asociate acesteia[1].

Cea mai eficace metodă de a ne reduce incertitudinea este autoexplicarea (prin comunicare intrapersonală) a inconsistenţei:

– ne aducem argumente plauzibile pentru înţelegerea discrepanţei;

[1] M.E. Roloff, *Communication and Conflict*, Handbook of Communication Science, SAGE Publications, 1987, p. 484

– ne lămurim aspectele neclare;
– ne punem întrebări şi ne dăm răspunsuri.

Conflictul la nivel interpersonal, de grup, organizaţie sau mediu de funcţionare a organizaţiei poate avea numeroase surse:

– structura organizaţională prin divizarea în subunităţi şi modul în care sunt grupate activităţile;
– procesul de evaluare a performanţei;
– competiţia pentru resurse limitate;
– competiţia pentru putere şi influenţă;
– nepotrivirile dintre percepţiile individuale asupra rolurilor fiecăruia la locul de muncă, diferenţele de personalitate şi dintre nevoi sau dorinţe;
– dorinţa de autonomie psihică şi fizică, problemele personale care îşi au originea în afara organizaţiei.

12.2. Dinamica procesului conflictual

În general conflictul evoluează trecând prin următoarele cinci etape care se întrepătrund:

– apariţia sursei generatoare de conflict şi conturarea conflictului latent;
– perceperea pe căi diferite şi în diferite moduri a conflictului (etapa conflictului perceput – „Ceva nu este în regulă");
– exteriorizarea clară a unor semne caracteristice stării de conflict (conflictul devine simţit – „Şeful nu m-a anunţat că trebuie să vin la şedinţă");
– manifestarea unor acţiuni deschise menite să soluţioneze în vreun fel conflictul (etapa conflictului manifest – „În repetate rânduri şeful nu m-a anunţat că trebuie să vin la şedinţă");
– apariţia consecinţelor conflictului şi ale acţiunilor întreprinse (Şeful nu doreşte să particip la luarea unor decizii, deci voi sabota implementarea acestora).

Conflictul latent este o primă fază a conflictului în care, sub influenţa sursei de conflict, se generează un anumit set de atitudini şi sentimente. Conflictul latent poate rămâne în această stare fără a evolua, dar se şi poate transforma într-o situaţie iremediabil deteriorată.

Conflictul perceput poate îmbrăca următoarele forme:

– conflict latent, dar neperceput;
– conflict latent existent, dar neperceput;
– conflictul latent inexistent, dar perceput ca existent; situaţia poate îmbrăca forma conflictului perceput fără ca, de fapt, să fi existat vreun conflict latent.

Etapa conflictului perceput este caracterizată de apariţia unei componente emoţionale, în sensul că cei implicaţi pot să înceapă să se simtă ostili, tensionaţi, anxioşi, sau din contră, în cazul conflictului pozitiv, entuziaşti, mai ambiţioşi, gata de a porni la acţiune.

Conflictul simţit este deja un conflict *„personalizat"*, având caracteristici tipice individului şi, adeseori, are ca prime forme de manifestare comunicarea defensivă sau agresivă. Abundă bârfele şi zvonurile în jurul subiectului conflictului, informaţia tinde să fie distorsionată. Moralul este scăzut şi se pierde mult timp cu acţiuni neproductive. Discuţiile de grup, discuţiile interpersonale şi şedinţele pot constitui în această etapă o „supapă de siguranţă".

Conflictul manifest este comportarea observabilă, alimentată de percepţii şi sentimente latente şi poate lua calea fie a „luptei" deschise care va genera un învingător şi un învins, fie se poate constitui într-o încercare de a stabili obiective comune.

Există trei forme importante de intervenţie în situaţii de conflict manifest: negocierea, medierea şi arbitrarea.

Negocierea este procesul de comunicare care are ca scop atingerea unei înţelegeri. Cele două părţi acţionează împreună pentru a reduce diferenţele dintre ele. Dacă negocierea nu rezolvă conflictul, se recurge la mediere.

Medierea este forma de intervenţie prin care se promovează reconcilierea sau explicarea, interpretarea punctelor de vedere, pentru a fi înţelese corect de ambele părţi. Este de fapt negocierea unui compromis între puncte de vedere, nevoi sau atitudini ostile sau incompatibile. Medierea presupune, de regulă, existenţa unei a treia părţi care să intervină între părţile în dispută. Această persoană încearcă să ajute cele două părţi în conflict să ajungă la o decizie satisfăcătoare pentru ambele părţi.

Dacă nici medierea nu rezolvă conflictul, se poate recurge la arbitraj.

Arbitrajul constă în audierea şi definirea problemei conflictuale de către o persoană de specialitate sau desemnată de o autoritate. Arbitrul acţionează ca un judecător şi are putere de decizie.

12.3. Managementul abordării conflictului

Literatura de specialitate sugerează că, în funcție de măsura în care managerul tinde să fie preocupat de succesul organizației sau de relațiile cu subordonații, se pot contura cinci moduri de abordare a conflictului[2]:

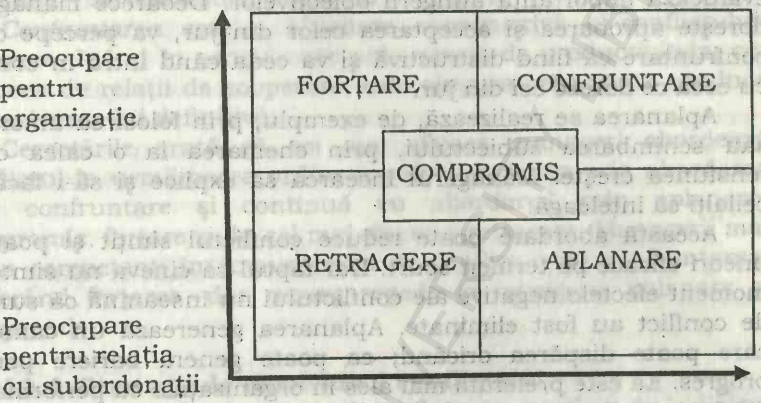


Figura nr. 1 Modalități de abordare a conflictului

Retragerea combină preocuparea slabă atât pentru succesul organizației, cât și pentru relațiile cu subordonații. Managerul care folosește această strategie vede conflictul fără speranță de soluționare, încearcă să evite frustrarea și stresul care îl însoțesc în mod inevitabil, se retrage din conflict sau pretinde că nu există.

Retragerea din conflict se poate face prin schimbarea subiectului, ignorarea unor afirmații, „împingerea" responsabilităților în altă parte, amânarea deciziei (în speranța că problema conflictuală va dispărea de la sine). Este caracteristică managerilor care nu au încredere în ei înșiși și care preferă să nu fie puși în situația de a face față unui conflict manifest, adeseori pentru faptul că rezolvarea conflictului presupune deprinderi de comunicator pe care acel manager nu le posedă.

Dezavantajul acestei abordări este că ignoră chiar condițiile care au generat conflictul. Conflictul nu dispare de la sine, ci va rămâne în stare latentă. Una din consecințele ignorării conflictului este blocarea comunicării atât de jos în sus, cât și de sus în jos, ceea ce înrăutățește și mai mult lucrurile. Această

[2] J. Blake, A. Mouton, *The Fifth Achievement*, J. Appl. Behavioral Science 6, 1970

abordare a conflictului poate fi însă avantajoasă dacă situaţia conflictuală nu are importanţă.

Aplanarea se caracterizează prin aceea că managerul încearcă să abordeze conflictul, mulţumindu-i pe toţi. Supraevaluează valoarea menţinerii relaţiilor cu subordonaţii şi subevaluează importanţa atingerii obiectivelor. Deoarece managerul doreşte aprobarea şi acceptarea celor din jur, va percepe orice confruntare ca fiind distructivă şi va ceda când intră în conflict cu ceea ce doresc cei din jur.

Aplanarea se realizează, de exemplu, prin folosirea umorului sau schimbarea subiectului, prin chemarea la o cafea când tensiunea creşte. Managerul încearcă să explice şi să-i facă pe ceilalţi să înţeleagă.

Această abordare poate reduce conflictul simţit şi poate fi uneori eficace pe termen scurt. Dar faptul că cineva nu simte pe moment efectele negative ale conflictului nu înseamnă că sursele de conflict au fost eliminate. Aplanarea generează un camuflaj care poate dispărea oricând; ea poate genera bariere pentru progres. Ea este preferată mai ales în organizaţiile cu performanţă mică şi medie şi poate avea drept consecinţe lipsa comunicării deschise de jos în sus şi, ceea ce este extrem de grav, lipsa de implicare a subordonaţilor, de asumare a responsabilităţilor din partea acestora.

Aplanarea conflictului poate fi însă utilă atunci când problema este lipsită de importanţă sau când, oricum, cei implicaţi nu vor putea cădea de acord.

Forţarea este o abordare a conflictului folosită de managerul care încearcă să realizeze cu orice preţ obiectivele legate de productivitate, fără a lua în considerare părerea sau acordul celorlalţi, nevoile şi sentimentele lor. El va apela la acţiuni de constrângere, folosind diferite mijloace financiare, intelectuale, de etică, pe baza puterii şi a autorităţii acordate de poziţie.

Managerul nu este capabil să folosească în mod adecvat comunicarea pentru a rezolva conflictul, ci face uz de puterea pe care i-o dă poziţia: limbajul folosit este tipic, abundând în cuvinte ca *„opoziţie"*, *„luptă"*, *„cucerire"*, *„forţă"*, *„constrângere"*, *„distrugere"* etc. Prin implicaţiile emoţionale, limbajul folosit generează sentimente negative, nemulţumiri, frustrări şi umilinţe. Forţa poate rezolva disputa pentru moment, dar pe termen lung pot apărea conflicte şi mai grave.

Aplicată în contextul unui climat de cooperare, în mod ocazional, când timpul este limitat sau situaţia devine critică,

această abordare poate fi adecvată. Repetată însă în mod nejustificat, atrage după sine efectele negative menționate mai sus.

Compromisul se află undeva între abordarea prin „forțare" și prin „aplanare" și constă în rezolvarea problemelor conflictuale prin concesii reciproce, ambele părți obținând oarecare satisfacție. Se folosește adeseori în negocieri.

Confruntarea este o abordare constructivă a conflictului, deoarece, luând în considerare atât nevoia de productivitate, cât și aceea de relații de cooperare, este singura care poate conduce la rezolvarea lui definitivă.

Cercetările arată că cei mai eficace manageri abordează conflictul în următoarea ordine a stilurilor: încep prin abordarea prin confruntare și continuă cu abordarea prin aplanare, compromis, forțare și, în cel mai rău caz, retragere. Managerii mai puțin competenți în comunicarea de conflict evită confruntarea, preferând forțarea, dar recurg repede la retragere, aplanare și compromis.

12.4. Strategii de rezolvare a conflictului

Studiind problema grupurilor aflate în conflict A.C. Filley[3] descrie trei tipuri de strategii de rezolvare a conflictului: câștigător-necâștigător, necâștigător-necâștigător și câștigător-câștigător.

Primele două strategii sunt direcționate în primul rând spre obținerea de rezultate, neglijând relațiile pe termen scurt sau lung. Atmosfera generată este neproductivă. Fiecare dintre părți se concentrează asupra propriilor interese, puncte de vedere sau probleme. Părțile doresc fiecare să rezolve conflictul într-un anumit mod și nu există interes pentru identificarea intereselor comune, a valorilor respectate în comun sau a obiectivelor, dorințelor, intereselor care stau în spatele pozițiilor adoptate. Conflictul este astfel puternic personalizat.

Strategia de tip câștigător-necâștigător este tipică pentru situații în care:

- este prezent sindromul de șef (este poziția pentru a impune o soluție);
- se recurge la vot și se adoptă regula majorității;
- nu sunt sprijinite sau sunt sabotate ideile care vin în contradicție cu cele proprii.

Strategia de tip câștigător-câștigător constituie forma optimă de rezolvare a conflictelor. Se poate aplica dacă nu există

[3] A. Filley, *Conflict Resolution: The Ethic of the Good Looser*, Holbrook Press, 1977

presiunea timpului, ea necesitând timp mai lung: Părţile îşi dirijează energia spre „învingerea" problemei, nu a persoanelor. Ambele părţi cad de acord asupra unei soluţii acceptabile. Cheia implementării unei astfel de strategii este atitudinea managerului, competenţa lui de comunicator şi existenţa climatului de cooperare. În acest context conflictul este acceptat de părţi ca fiind ceva normal şi util în rezolvarea optimă a problemelor, şi nu o sursă de stres.

Această strategie poate avea succes dacă se asigură de către managerul grupului existenţa unui minim de condiţii, cum sunt:

- eliminarea sentimentului de presiune a timpului;
- existenţa posibilităţii interacţiunii directe şi deschise între părţi;
- împărtăşirea reciprocă a informaţiilor;
- acceptarea faptului că obiectivele ambelor părţi sunt valabile şi importante;
- încrederea reciprocă;
- toţi membrii grupului ştiu că părerea şi munca lor este utilă şi importantă pentru grup;
- se înţeleg „costurile" pe termen lung ale diferitelor soluţii;
- membrii grupului sunt obişnuiţi să acorde feedback descriptiv şi specific;
- se pune accent pe scopuri şi obiective comune, pe căutarea exhaustivă de soluţii alternative la diferite probleme, pe calitate şi pe implicare;
- există toleranţă pentru puncte de vedere diferite;
- se pun şi se acceptă întrebări;
- se manifestă flexibilitate în poziţia de lider.

În orice conflict trebuie să existe o soluţie optimă şi reciproc acceptabilă. Aceasta nu înseamnă că ambele părţi vor obţine acelaşi lucru, ci doar că se pot atinge obiective diferite în maniere acceptabile pentru ambele părţi.

Diferenţele de opinie pot şi trebuie să existe, ele conduc la noi puncte de vedere şi pot stimula creativitatea. Trebuie să preluaţi sincer opiniile celorlalţi. În acest context este important să minimizaţi pe cât posibil interferenţa diferenţelor de statut ierarhic deoarece acestea vă vor situa automat într-o tabără opusă, inhibând rezolvarea optimă a conflictului.

Trebuie să aveţi încredere în partenerul de conflict pentru a nu distorsiona voit sau nevoit, procesul de comunicare, prin

ascunderea de informații, filtrarea informațiilor datorită percepțiilor, teama de autodezvăluire care ar putea conduce la vulnerabilitate.

Atitudinea de încredere atrage după sine încredere, iar cea de neîncredere din partea unei părți promovează o atitudine similară din partea celeilalte părți. Începeți prin a avea încredere până la proba contrară, și nu invers.

Cooperarea este de preferat competiției, iar diferențele de opinii sunt o parte importantă a cooperării. Numai managerul incompetent și lipsit de încredere în sine se va simți tot timpul în competiție.

Rezolvarea conflictului este posibilă numai printr-o comunicare adecvată în ambele sensuri.

Pentru a putea implementa o strategie de tip câștigător-câștigător este recomandat să se respecte următoarele reguli:

- folosiți limbajul verbal în termeni neutri, nu emoționali (de exemplu: *„Totuși tind să prefer abordarea mea deoarece ...“* în loc de *„Ideea ta este complet greșită“*);
- evitați afirmațiile absolute care nu lasă loc pentru revenire asupra unor aspecte sau pentru schimbarea punctului de vedere (de exemplu spuneți: *„În baza datelor privind cauzele problemei, cred că soluția problemei este ...“*, în loc de *„Singura soluție este ...“*);
- puneți întrebări deschise, mai ales în cazul în care există diferențe de poziție ierarhică, pentru a încuraja interlocutorul să își exprime punctul de vedere (de exemplu: *„Ce părere aveți despre proiect?“*, și nu *„Proiectul este bun sau nu?“*);
- evitați întrebările de dirijare (de exemplu: *„Nu-i așa că ...“*) în intenția de a-l determina pe interlocutor să fie de acord verbal cu ceea ce afirmați; aplicarea acestei reguli este cu atât mai importantă dacă îi sunteți ierarhic superior interlocutorului;
- parafrazați ideile importante pentru a fi sigur că vorbiți despre aceleași lucruri ca și interlocutorul; reduceți astfel distorsionările de natură perceptuală;
- folosiți stilul de comunicare și limbajul adecvat (termeni cunoscuți de interlocutor) pentru a comunica mesaje clare; evitați astfel existența unui conflict generat de distorsionările semantice sau emoționale;
- nu întrerupeți pe cel care vorbește deoarece alimentați în acest fel conflictul; lăsați-l să spună tot ce are pe suflet, deoarece tensiunea, enervarea se vor reduce simțitor în acest mod și comunicarea va putea să aibă loc în continuare fără distorsiuni mari. Este adeseori util să puneți chiar întrebări pentru a vă lămuri exact care este sursa conflictului;

– practicaţi ascultarea interactivă de natură suportivă pentru a vă asigura că înţelegeţi corect sentimentele şi percepţiile interlocutorului;

– folosiţi limbajele neverbale corect; o expresie facială sau o poziţie a corpului care sugerează provocare pot spori conflictul perceput. Paralimbajul, în particular, tonul vocii, este extrem de important într-o discuţie conflictuală, mai ales atunci când starea emoţională începe să se manifeste;

– în cazul situaţiilor delicate, folosiţi forma de comunicare faţă în faţă, nu telefonică sau în scris, pentru a beneficia de limbajele neverbale;

– acordaţi atenţie contextului fizic şi psihologic în care are loc comunicarea;

– recunoaşterea acordului cu unele puncte de vedere ale interlocutorului poate reduce substanţial intensitatea conflictului. Negarea totală îl va face pe interlocutor să caute noi argumente, să încerce să se impună chiar dacă nu prin conţinutul argumentelor, cel puţin prin intensitatea vocii.

Întrebări şi subiecte de comentat

1. Enumeraţi nivelurile conflictului.

2. Comentaţi afirmaţia: „Orice comunicare este o interacţiune, deci un intrument de interinfluenţare.

3. Imaginaţi şi descrieţi în maximum 30 de rânduri op stare conflictuală în care predomină paralimbajul.

Bibliografie selectivă

1. Blake, J., Mouton, A., *The Fifth Achievement*, J. Appl. Behavioral Science 6, 1970

2. Filley, A., *Conflict Resolution: The Ethic of the Good Looser*, Holbrook Press, 1977

3. Roloff, M.E., *Communication and Conflict*, Handbook of Communication Science, SAGE Publications, 1987

CAPITOLUL 13
PROTOCOLUL ŞI COMUNICAREA ÎN ORGANIZAŢIE

13.1. Delimitări conceptuale
13.2. Protocolul – între necesitate şi utilitate
13.3. Începuturile instituţiei protocolului în ţara noastră
13.4. Evoluţia protocolului modern în România
13.5. Ceremonialul şi protocolul în practica relaţiilor internaţionale
13.6. Protocolul diferitelor tipuri de vizite

Declaraţiile dintre instituţiile lumii moderne şi publicul larg au impus şi consacrat formulele de comunicare, menite să evoce statutul pe care cele dintâi îl au şi să asigure respectul necesar funcţionării optime a societăţii.

Protocolul instituţional, deşi supus de-a lungul timpului la atacuri ce-l denunţau ca inutil şi neadaptat condiţiilor de viaţă prin formalismul său, ca parte componentă a procesului social de comunicare şi-a menţinut importanţa pe care a avut-o din totdeauna în vederea şi transmiterea eficientă şi adecvată a unor reprezentări. Aceste reprezentări dau valoare limbajului comun, iar utilizarea lor serveşte dezvoltării relaţiilor sociale printr-o cunoaştere oportună, pe calea comunicării eficiente.

Toate instituţiile – prin acest cuvânt reunind organizaţiile oricât de modeste, oficiale sau nu, legale sau marginale – au în funcţionarea lor o latură mai puţin vizibilă, neevidenţiată ochiului public şi o alta ce se arată şi caută să formeze sau, după caz, să menţină o reprezentare asupra propriei sale existenţe şi activităţi.

Cu statutul său de instituţie menită să formeze şi să transmită imagini, protocolul intră în vastul arsenal al mijloacelor de comunicare socială, răspunzând cerinţelor şi exigenţelor universale, specific umane.

Protocolul este, pe deplin aşa cum îl numeşte Marshall McLuhan, prin celebra formulă *„The Medium is the Message"* – UN MEDIU PURTĂTOR DE MESAJE.

13.1. Delimitări conceptuale

13.1.1. Generalităţi

Limbajul comun este presărat deseori cu confuzii între termenul „protocol" şi unii foarte apropiaţi, ca cei de „diplomaţie", „ceremonial", „etichetă" etc. Asemenea confuzii au condus, de-a lungul timpului, la unele interpretări peiorative şi – mai mult decât variantele degenerative – chiar la sensuri negative, contradictorii.

Etimologia termenului este necesară şi utilă pentru a clarifica sensurile corecte atribuite acestuia. Dicţionarele mai noi[1] prezintă termenul „protocol" provenit din etimonul francez „protocole" sau cel german „protokoll".

Aprofundarea etimologiei demonstrează că termenul provine din cuvintele greceşti „protos" – primul şi „kollao" – lipit, adică ceea ce este „lipit mai întâi". Această mixtură de cuvinte desemna „prima foaie lipită pe un papirus", pe care erau scrise datele asupra originii sale. Chiar şi mai târziu (secolul al VI-lea), prin acest cuvânt se denumea prima pagină a unui document oficial, care îi autentifică originea.

Către secolul al XVII-lea, prin protocol se înţelegea *o culegere de formule* utilizate pentru a stabili corespondenţa între persoane, în funcţie de rangul acestora.

Dezvoltându-se în această direcţie, protocolul a ajuns în zilele noastre să denumească acel *complex comportamental* care este folosit în activităţile oficiale, ca purtător al limbajului specific ce serveşte comunicării sociale şi reprezentării în spaţiul vieţii publice.

Diplomaţia a luat naştere, într-un trecut îndepărtat, prin acţiunea de delegare de către triburi a unor membri, învestiţi cu rolul de purtători de mesaje pentru a soluţiona un conflict sau a stabili relaţii de bună vecinătate. În Evul Mediu, aceşti mesageri erau totodată şi purtători ai blazonului stăpânului în numele căruia acţionau, reprezentând voinţa acestuia şi în ciuda ostilităţilor erau învestiţi cu imunitate.

Formula modernă a acestor purtători ai blazonului s-a instituit prin *ambasadele şi misiunile permanente* ce au funcţia de a reprezenta statul care i-a delegat în faţa diferitelor autorităţi ale ţării-gazdă: puterea economică, juridică, economică, intelectuală, ştiinţifică sau culturală. Membrii misiunilor de reprezentare se supun normelor stricte ale protocolului şi ceremonialului, pentru

[1] ***Dicţionarul explicativ al limbii române*, ediţia a II-a, Bucureşti, Editura Univers Enciclopedic, 1996

a putea transmite o imagine a uneia dintre puterile cele mai încărcate de simboluri: statul ce i-a delegat.

În relaţiile internaţionale, protocolul se află în slujba egalităţii – formale, cel puţin – între naţiuni; în cadrul acestei funcţii, diplomaţii au printre altele şi sarcina de a asigura transmiterea cunoştinţelor despre obiceiuri, tradiţii, cultura locală a ţării-gazdă, ceea ce va asigura o bună comunicare între reprezentanţii celor două ţări, pe linia respectului şi toleranţei reciproce.

Eticheta vizează formalismul relaţiilor ce se pot stabili între indivizi particulari, făcând parte din domeniul comportamentului în societate. Protocolul se axează pe relaţiile ce se pot stabili între puteri, a căror expresie desăvârşită este statul, între instituţii ce poartă cu sine acest simbol în interiorul sau exteriorul ţării, reprezentând raporturile ierarhice stabilite între acestea. Eticheta este inclusă în protocol, şi astfel formează o mică parte a acestuia. O întâlnire între două persoane poate intra doar sub incidenţa etichetei, atunci când persoanele respective se întâlnesc în interes particular, dar ea impune protocolul în orice situaţie când cele două persoane reprezintă instituţii şi poartă cu sine simbolistica statului ce i-a delegat. Bineînţeles, aceste două situaţii formale nu pot fi disociate, protocolul nu poate exista fără eticheta, fără formalismul căruia sunt supuse relaţiile individuale.

Ceremonialul este un termen ce a definit de-a lungul vremii mai întâi, un ritual religios, dar a fost extins în ultimul timp la ritualuri ale vieţii publice profane care necesită transmiterea unei simbolistici speciale, evocatoare de idealuri împărtăşite de toţi participanţii. Preluat din ritualurile publice ale religiei şi îngemănându-se cu acestea – în ritualurile de confirmare a puterii divine a monarhilor ca „unşi ai lui Dumnezeu", – ceremonialul profan actual a pierdut latura ce evocă divinitatea, încercând însă în acelaşi timp să menţină funcţia de a trezi în cadrul publicului sentimente foarte puternice. Un asemenea exemplu este cazul defilării diferitelor corpuri militare, într-o ceremonie organizată de Ziua Armatei, în care grandoarea şi măreţia ce sunt transmise publicului trezesc o reconfirmare a statutului, funcţiei şi importanţei pe care instituţia le are. În acest caz este vorba de protocol şi de un mod de a comunica între o instituţie şi public.

Ceremonial, etichetă, diplomaţie, toate acestea pot fi reunite sub termenul de protocol, pentru a defini acel complex normativ de comportamente exprimate într-un limbaj adecvat între instituţii şi persoane ce reprezintă aceste instituţii, şi dacă acest lucru nu

este pe deplin evident, în ceea ce priveşte protocolul instituţional intern, în planul vieţii internaţionale, protocolul ajută la stabilirea unei punţi de legătură între culturi, mentalităţi, obiceiuri, reguli de politeţe a căror necunoaştere poate avea efecte grave asupra stabilirii şi menţinerii relaţiilor între ţări. Întrucât stabilirea unui contact, menţinerea sau întreruperea lui depind de capacitatea de a înţelege semnele, de a le decoda şi a le respecta, limbajul protocolului şi al etichetei oferă cadrul formal de care participanţii se agaţă ca să nu se piardă în multitudinea de limbaje şi feluri de comunicare.

„Protocolul, eticheta, politeţea – aşa cum subliniază un specialist în domeniu – fac parte din preţul care trebuie plătit pentru a menţine armonia între noi şi mediul în care evoluăm"[2].

Limbajul protocolului evoluează permanent, în ritmul cu care viaţa socială se modifică. Pentru unii, protocolul nu este decât expresia trecutului perimat şi inutil, căruia suntem obligaţi să ne supunem. Acest lucru este adevărat doar pentru formule ale protocolului care sunt depăşite de schimbările sociale şi nu mai pot transmite ceea ce erau menite să transmită.

Cerinţele vieţii moderne de desfăşurare a evenimentelor oficiale nu pot neglija sub nicio formă protocolul. Este greu sau chiar imposibil să imprimăm evenimentelor oficiale o semnificaţie clară – în cazul în care la acea întâlnire participă sute de invitaţi proveniţi din medii diferite, de culturi sau ţări diferite – fără o organizare prealabilă sau fără mijloacele care să asigure desfăşurarea dorită. Protocolul asigură mijlocul prin care mesajul este transmis participanţilor şi se constituie într-un factor de armonie.

13.1.2. Protocolul şi crearea de imagine

„Prin imagine – aşa cum susţin unii autori români – *se înţelege reprezentarea care s-a format ca o sumă de credite, atitudini, opinii, prejudecăţi, experienţe sau presupuneri la grupe de persoane sau în cadrul opiniei publice asupra unei persoane fizice sau juridice, instituţii/organizaţii sau orice fenomene sau obiecte"*[3].

Dacă pentru o companie comercială este importantă crearea unei imagini pozitive în rândul publicului consumator – aceasta putând afecta în mod serios activitatea sa – în ceea ce priveşte instituţiile statului, insistenţa de a crea o imagine bună a

---

[2] Louis Dussault, *Protocol, instrument de comunicare*, Bucureşti, Editura Galaxia, 1996

[3] Valentin Stancu, Marcela Stoica, Adrian Stoica, *Relaţii publice. Succes şi credibilitate*

activității acestora, nu este în mod evident exprimată. Înlăturând această prejudecată trebuie menționat că instituțiile statului se organizează și funcționează într-o democrație, bazată pe încrederea și respectul cetățenilor care se simt părtași la deciziile politice și economice care le afectează existența. Fiecare instituție a statului are o funcție și o utilitate imediată sau de perspectivă care trebuie cunoscută de către toți membrii ce formează populația acestui stat.

Activitatea instituțiilor statului, derulată în interesul cetățenilor săi trebuie să manifeste transparență și trebuie să comunice publicului rezultatele sale, pentru ca aceasta să poată fi evaluată corespunzător.

Pe lângă instrumentele conținute în planul de relații publice și comunicare al unei astfel de instituții, protocolul își are importanța sa în a comunica eficient și a menține o imagine favorabilă a instituției în două direcții: extern și intern. În ceea ce privește comunicarea în exterior a imaginii instituției, trebuie spus că aceasta reflectă, prin efectul „Hallo", o imagine asupra țării. La nivel intern, imaginea pozitivă a unei instituții este pentru cetățeni o reconfirmare a încrederii și respectului pe care le acordă acelei instituții și a simbolisticii sociale pe care o poartă, ceea ce face să-și poată continua activitatea fără probleme.

În societatea modernă, orice organizație care dorește *sprijinul publicului* trebuie să pună la punct programe care să-i asigure relațiile cu publicul și înțelegerea acestuia. Chiar mai important decât Departamentul Apărării SUA pentru înțelegere și sprijin din partea publicului este principiul fundamental conform căruia cetățenii SUA *„au dreptul de a cunoaște acțiunile și modul în care sunt cheltuiți banii lor de contribuabili"*. Instituția apărării aparține poporului american. Baza constituțională a sistemului nostru este aceea ca puterea guvernului se sprijină pe consimțământul celor guvernați. Doar o conducere deschisă și sinceră poate asigura cadrul necesar celor guvernați pentru a face o alegere corectă pe baza unor informații concrete și corecte. „Specialiștii în relații publice își ajută comandanții să răspundă în fața publicului, asigurându-se că acesta știe ce și de ce se întâmplă și care sunt probabilele ramificații ale activității"[4].

Trebuie reținut însă că protocolul este mijlocul prin care se transmit informațiile din partea organizațiilor. Acesta nu este un emițător de informații propriu-zis, ci se referă la modul în care sunt transmise.

4 ***Public Affairs Handbook*, Defence Information School, SUA, 1991

13.2. Protocolul – între necesitate şi utilitate

Normele de protocol, cele de ceremonial, etichetă şi curtoazie au evoluat permanent în funcţie de specificul perioadei istorice şi al ţării respective.

Din cele mai vechi timpuri, viaţa în societate a impus reguli de comportare între membrii comunităţii, între aceştia şi instituţiile statului respectiv, precum şi între statul în cauză şi alte state, reguli care, codificate de-a lungul timpului, s-au constituit în norme protocolare ce s-au dovedit indispensabile bunului mers al comunicării interumane şi al raporturilor interstatale, întrucât protocolul consolidează statul, instituţiile sale, impune respect faţă de simbolurile naţionale şi determină funcţionarea eficientă a aparatului de stat.

Atenţia faţă de cunoaşterea şi aplicarea întocmai a normelor ce pot asigura desfăşurarea a activităţilor şi a acţiunilor specifice raportului între state, instituţii şi persoane nu trebuie înţeleasă ca expresie a unui formalism, ci a respectului, a consideraţiei pe care le datorăm altor popoare, organismelor de stat, semenilor noştri; tocmai acestea sunt cerinţele protocolului contemporan, prin ele urmărindu-se buna convieţuire generală.

13.2.1. Importanţa protocolului instituţional în cadrul activităţii instituţionale

Vastitatea câmpului relaţiilor externe ale României, în contextul demersurilor concertate de integrare euroatlantică, dar şi a relaţiilor interne, cu celelalte instituţii ale statului – Preşedinţie, Parlament, Guvern, Ministere, Biserică, organe ale puterii şi administraţiei publice, organizaţii şi asociaţii, partide etc. – reclamă cu necesitate cunoaşterea aprofundată a protocolului şi ceremonialului, a regulilor de conduită şi curtoazie strict necesare în toate ocaziile.

Diplomaţia bilaterală şi multilaterală, cu experienţa seculară în materie, fondul comun de comportamente diplomatice intrate în cutuma internaţională oferă modalităţile concrete de exercitare a activităţilor protocolare. Regulile şi normele respective sunt perfect aplicabile în relaţia oficială cu diferitele autorităţi ale puterii politice, juridice, militare, economice, culturale etc. În sfera relaţiilor dintre armate şi dintre state, încălcarea normelor şi regulilor de curtoazie poate fi apreciată ca o ofensă gravă. Deseori, relaţiile cu străinii pot fi grevate de erori de comportament aparent inofensive, dar care, în plan mai larg, pot fi interpretate ca atitudini jignitoare la adresa statului pe care aceştia îl reprezintă.

Specialiştii diplomaţiei româneşti din ultimele decenii percep, în această problemă a protocolului, a necesităţii şi utilităţii respectării şi păstrării în continuare a normelor de profil, două tendinţe. Prima recunoaşte şi susţine necesitatea însuşirii şi respectării normelor şi regulilor de protocol. Cea de a doua, cu tot mai puţini aderenţi, o combate pe prima, considerând că s-ar îngreuna activitatea diplomatică, prin latura lor formală, cronofagă, a normelor şi regulilor şi, prin urmare, ar trebui eludate, părăsite. Un reputat ambasador român este de părere însă că totuşi *„în spatele normelor şi regulilor consacrate şi general acceptate ale diplomaţiei se înregistrează o deosebit de mare mobilitate pentru identificarea celor mai potrivite căi de gestionare cât mai eficientă a problemelor care apar în relaţiile internaţionale"*[5] chiar dacă, prin procedurile folosite, diplomaţia este un domeniu puternic ancorat în tradiţionalitate. Pulverizarea totalitarismului a dat o nouă dimensiune rolului diplomatului român. Impactul „revoluţiei mediatice" asupra definirii conceptului de politică externă, a metodelor diplomatice, este de asemenea semnificativ.

În context, însăşi importanţa protocolului va creşte, el contribuind la proiectarea unei imagini reale, demne, a României în lume.

Condiţiile noi de derulare a activităţii diplomatice impun continuarea simplificării şi armonizării regulilor şi normelor ce trasează domeniul, pentru ca acestea să-şi amplifice rolul, să-şi evidenţieze mai pregnant necesitatea şi utilitatea practică. Experienţa recentă arată ca stăpânirea la perfecţie şi respectarea riguroasă a regulilor şi normelor de protocol nu vor bloca procesul de inovare, de stabilire a noi elemente de curtoazie, identificabile cu realitatea sfârşitului şi începutului de mileniu. Efortul specialiştilor din sfera activităţilor oficiale şi în special diplomatice este îndreptat în direcţia unor modificări şi adaptări care să sporească eficienţa normelor şi regulilor de curtoazie, să le facă mai suple, mai profitabile, în acord cu amploarea şi complexitatea relaţiilor internaţionale actuale şi viitoare.

Din acest motiv se impune necesitatea modernizării şi instituţionalizării protocolului, a unei mai precise definiri a anticipării în activitatea de profil, dată fiind extinderea amplă a contractelor internaţionale în ultimul deceniu. Protocolul, se apreciază, are ca sarcină să furnizeze un cadru cât mai oficial pentru purtarea de discuţii, pentru acoperirea unei problematici

---

5 Dr. Ioan Maxim, coordonator, *Manual diplomatic*, Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, 1997

de substanţă. Schimbarea stilului instituţional în activităţi de protocol răspunde cerinţei promovării respectului reciproc pentru specificul naţional şi al religiei fiecăruia, a maximei îngăduinţe, a punerii accentului pe valorile naţionale şi religioase, ca o comoară pentru toată lumea.

Protocolul modern, au relevat specialiştii în materie, este o muncă esenţialmente organizatorică, flexibilă şi adaptabilă, care îi cere lucrătorului din domeniu să se individualizeze prin disciplină, atenţie, stăpânire de sine, rapiditate, fermitate, eficacitate, politeţe, neimplicarea politică şi modestia de a rămâne mereu în culise. Protocolul este responsabil de organizarea serviciului de translaţie pe timpul activităţilor specifice.

Şeful actual al Protocolului SHAPE-NATO a accentuat asupra faptului că realizarea compatibilităţii practicilor este o componentă nu lipsită de importanţă în procesul extinderii Alianţei spre Est.

13.3. Începuturile instituţiei protocolului în ţara noastră

– în Ţările Româneşti, din cele mai vechi timpuri, la curţile domnitorilor, erau statornicite reguli de protocol care ţineau seama atât de tradiţiile autohtone, cât şi de practicile din statele vecine şi din altele cu care Moldova şi Muntenia întreţineau relaţii;

– „Învăţăturile lui Neagoe Basarab către fiul său Teodosie" – prima lucrare scrisă românească, ce tratează chestiuni de protocol;

– ceremonialul practicat în Ţările Româneşti este descris şi în operele cronicarilor;

– o atenţie deosebită faţă de ceremonial şi protocol, cu preocuparea vădită de a contribui la instituţionalizarea normelor în materie, constatăm la citirea celebrei opere „Descriptio Moldaviae" a lui Dimitrie Cantemir – descrie, pe larg, protocolul ceremoniilor politice şi religioase, precum şi diferitele dregătorii din Moldova. Astfel, luăm cunoştinţă în detaliu despre diferite aspecte protocolare privind ceremonia înscăunării domnului şi alte activităţi ale acestuia; ordinea de aşezare a participanţilor la manifestări oficiale şi religioase; ordinea de precădere a boierilor, cu indicarea practic exhaustivă a tuturor dregătoriilor ţării; modul de desfăşurare a unor acţiuni de la curte ş.a.

– logofătul Gheorgachi, la ordinul Domnitorului Grigore Calimachi al Moldovei (1761-1764) scrie primul cod unitar, din ţara noastră, al diferitelor reguli protocolare – „Condica ce are întru sine obiceiuri vechi şi nouă a prea înalţilor Domni" – reprezentând mărturia începutului instituţionalizării protocolului în România;

– până la Unirea Principatelor şi urcarea pe tron a domnitorului Alexandru Ioan Cuza, activităţile protocolare din ţara noastră urmau tradiţiile de ceremonial consemnate, de-a lungul timpului, la curţile domneşti din Moldova şi Muntenia.

– în organizarea curţii sale, noul domnitor român s-a inspirat, în mai multe privinţe, după modele europene occidentale, în special după cel francez.

13.4. Evoluţia protocolului modern în România

– prima instituţionalizare modernă a protocolului în România are loc în anii de domnie ai lui Carol I., sarcina revenindu-i generalului Theodor Văcărescu, mareşal al Curţii Domneşti şi, ulterior, al Casei Regale; documentul elaborat de acesta, intitulat „Ceremonialul Curţii Domneşti", a văzut lumina tiparului, în limba română, în anul 1876;

– lucrarea armonizează tradiţiile de ceremonial autohtone şi practicile de protocol general acceptate şi cu unele actualizări – rămâne în vigoare la Curtea Regală a ţării noastre şi în secolul al XX-lea;

– după proclamarea Republicii Populare Române, activităţile de protocol s-au desfăşurat după modelul sovietic – traduceri din limba rusă ale unor îndreptare privind protocolul şi ceremonialul, modul de aplicare al acestora depinzând în mare măsură de calitatea personalului desemnat, recrutat din rândul oamenilor cu „origine sănătoasă" care nu aveau nici un fel de noţiuni asupra importanţei şi exigenţelor activităţilor respective.

– după moartea lui Stalin, dezvoltarea relaţiilor şi cu ţări din afara „lagărului socialist" a determinat o sporire a atenţiei guvernanţilor faţă de chestiunile de protocol şi înţelegerea necesităţii de a se ţine seama şi la noi de ceea ce se practică în lume în acest domeniu – 1958, constituirea unui „organ central" al protocolului de stat, cu denumirea de „Ceremonial de Stat al Republicii Populare Române";

– Nicolae Ceauşescu decide trecerea de la Ministerul Afacerilor Externe la Consiliul de Stat (al cărui preşedinte era) a activităţilor de protocol cu caracter naţional – acest organism a fiinţat fără să se fi aprobat vreun regulament de funcţionare, el fiind transformat, chiar de la începutul existenţei sale, într-un protocol personal al şefului statului;

– incertitudinile şi reorganizările succesive, în activitatea de protocol a României, ce au caracterizat perioada comunistă, vor fi depăşite prin eforturile care au fost făcute după Revoluţia din

Decembrie 1989 şi li se va pune capăt în cadrul procesului de construire pe baze noi, democratice şi moderne, a întregii vieţi social-politice şi economice din ţara noastră, proces aflat acum în plină desfăşurare;

– în această perioadă au fost repuse în drepturi normele şi uzanţele protocolare specifice ţărilor democratice, având loc o aliniere la practicile internaţionale în materie.

13.5. Ceremonialul şi protocolul în practica relaţiilor internaţionale

13.5.1. Aspecte evolutive ale protocolului diplomatic

Protocolul diplomatic asigură cadrul propice stabilirii şi desfăşurării unor relaţii corecte între state.

– epoca preistorică – delegarea de către triburi a unor membri învestiţi cu rolul de soli/mesageri pentru a pune capăt luptelor frecvente în acea perioadă;

– Evul Mediu – rolul de intermediari era destinat heralzilor, purtători ai blazoanelor stăpânilor lor – trimişi învestiţi cu imunitate ce puteau să transmită părţii adverse dorinţa de pace şi să discute eventual condiţiile – solii ce acţionau în perioade de criză;

– aceste solii/misiuni diplomatice temporare au condus la apariţia reprezentanţelor diplomatice permanente – prima ambasadă rezidentă a fost acreditată în anul 1450 de ducele de Milano, pe lângă conducătorul Republicii florentine;

– diplomaţii:

–au o funcţie de reprezentare a statului care i-a mandatat;

–au relaţii permanente cu interlocutori investiţi cu puteri diferite sau persoane care colaborează la exercitarea puterii;

– au fost perfecţionate manierele de a proceda în situaţii în care se află în acţiune persoane învestite cu responsabilităţi publice, protocolul este un instrument al meseriei de diplomat.

– normele s-au definitivat în timp, fiind aplicabile în totalitatea situaţiilor în care sunt implicaţi reprezentanţii diferitelor autorităţi;

– protocolul se află în slujba egalităţii (cel puţin formale) între naţiuni;

– ordinea de precădere a reprezentanţilor statelor – iniţial după vechimea statelor – a dus la incidente diplomatice, apoi în funcţie de data prezentării scrisorilor de acreditare şi în final în ordinea alfabetică a statelor.

Reglementări în domeniul protocolului diplomatic

1. „Convenţia de la Viena cu privire la relaţiile diplomatice", 1961
2. „Convenţia de la Viena cu privire la relaţiile consulare", 1963
3. normele internaţionale de curtoazie – fără caracter juridic dar larg aplicate

13.5.2. Misiunile diplomatice

– între state: ambasade, nunţiaturi apostolice, înalte comisariate, înalte reprezentanţe, legaţii etc.;

– între state şi organizaţii internaţionale: misiuni permanente, delegaţii etc.;

Imunităţi şi privilegii specifice misiunilor diplomatice

– pentru misiune:

– inviolabilitatea localurilor, arhivelor, documentelor;

– libertatea de a comunica cu guvernul pe care îl reprezintă prin mesaje cifrate;

– inviolabilitatea corespondenţei oficiale şi valizei diplomatice;

– dreptul de a arbora drapelul ţării pe care o reprezintă pe clădiri şi maşini;

– scutire de impozite şi taxe asupra imobilelor misiunii, actelor oficiale întocmite şi produselor destinate uzului misiunii diplomatice;

– pentru personalul misiunii:

– imunitatea persoanei şi membrilor familiei, a locuinţei particulare, documentelor, corespondenţei şi bunurilor proprii;

– scutiri de impozite şi taxe, inclusiv cele vamale pentru produse destinate uzului personal;

– scutire de controale vamale a bagajelor personale ale diplomaţilor şi membrilor familiilor acestora.

13.5.3. Misiunile consulare

– *„spre deosebire de cele diplomatice, misiunile consulare nu se ocupă de raporturile politice dintre state, ci au în atenţie protejarea intereselor statului trimiţător şi ale cetăţenilor săi, persoane fizice şi juridice, în special în sfera relaţiilor economice, dar şi în alte domenii"*[6].

– se pot stabili relaţii consulare şi între state care nu au relaţii diplomatice;

– au apărut ca urmare a nevoii negustorilor străini de a-şi proteja interesele între ei sau în relaţiile lor cu localnicii.

---

6 *"Uzanţele de ceremonial diplomatic practicate în România*, Ministerul Afacerilor Externe, p. 40

Imunităţi şi privilegii ale misiunilor consulare

– inviolabilitatea localurilor, dar nu completă;

– inviolabilitatea personală a membrilor postului consular nu este absolută;

– exceptarea de impozite, taxe şi de control vamal a funcţionarilor consulari.

Beneficiarii acestor imunităţi şi privilegii au datoria să respecte legile ţării în care îşi desfăşoară activitatea şi să nu se amestece în problemele interne ale acesteia.

13.5.4. Implicaţii ale încălcării normelor de protocol diplomatic

– regulile protocolare sunt stricte şi nu permit intrepretări prea largi;

– abaterea deliberată de la aceste reguli este interpretată ca o desconsiderare faţă de partea victimă;

– orice nouă favoare acordată cuiva va fi imediat revendicată şi de celelalte misiuni diplomatice, ceea ce va anula gestul preferenţial sau dacă nu se acordă şi celorlate va crea difilcultăţi diplomatice;

– încălcările protocolare pot fi şi rezultatul lipsei de experienţă sau neglijenţei şi nu întotdeauna rezultat al relei voinţe, în acest caz trebuie semnalate cât mai discret şi cu moderaţie cu putinţă. Numai în faţa încălcărilor sistematice a protocolului este cazul să protestăm şi să provocăm eventualele măsuri de retorsiune;

– respectarea regulilor referitoare la modul de tratare a persoanelor în funcţie de locul lor în ierarhie, de precăderea fiecăreia faţă de celelalte sau de reciprocitatea raporturilor trebuie dublată de îndeplinirea normelor care ţin de etichetă, politeţe şi bune maniere în general.

13.6. Protocolul diferitelor tipuri de vizite

13.6.1. Tipologia vizitelor

– modul de desfăşurare a vizitelor importante este analizat în detaliu atât de cel care efectuează deplasarea, cât şi de observatorii străini, care trag concluzii asupra calităţii raporturilor dintre protagonişti, precum şi alte amănunte utile pentru propriile guverne;

– ceremonialul şi celelalte aspecte ale vizitelor sunt determinate de rangul oaspetelui, caracterul vizitei şi nivelul calitativ al relaţiilor dintre statelor în cauză.

Categorii:
– vizită de stat
– durează 2-3 zile;
– gardă de onoare, drapel, fanfară;
– vizită oficială
– durată mai scurtă decât cele de stat;
– elemente de protocol mai reduse;
– vizită de lucru
– nivel al ceremonialului mai redus;
– în program predomină convorbirile, completate cu un dejun de lucru sau dineu;
– vizită privată
– în funcție de raporturile dintre respectivele state și de relațiile personale;
– nu se prevăd ceremonii, ci doar unele gesturi de curtoazie.

13.6.2. Particularități ale pregătirii și desfășurării vizitelor

– gazdele trebuie să fie preocupate ca viitorul oaspete să se simtă cât mai bine pe durata ședерii în România, astfel trebuie cunoscute detalii asupra preferințelor și gusturilor viitorului oaspete, spre a ține seama de ele la alcătuirea programului, meniurilor pentru mese, locului de cazare etc.

– trebuie știut dacă în afara convorbirilor (care de regulă sunt scopul principal al deplasării) oaspeții ar dori să viziteze anumite obiective economice, cultural-turistice, unele magazine, să vizioneze un spectacol, un program la un bar de noapte etc.

– în procesul de pregătire a vizitelor în străinătate trebuie să se acorde atenție pentru cunoașterea a cât mai multor elemente privind modul de viață din țara în care se va deplasa, asupra eventualelor particularități religioase și obiceiuri locale specifice de care trebuie să se țină seama.

Organizarea vizitelor în și din țară, ale demnitarilor străini și români

– sunt necesare date cât mai cuprinzătoare asupra viitorilor interlocutori și asupra situației politice, economice și sociale din țara de proveniență a musafirilor/care urmează să fie vizitată, a obiceiurilor privind relațiile interumane și cele cu străinii, a modului de comportare în diferite împrejurări etc.

De exemplu:

– în SUA un om de afaceri autohton important trece înaintea celui străin (spre deosebire de Franța sau Germania);

bărbaţii trec uşor la a se tutui, obişnuiesc să se bată pe umăr, să imprime un familiarism în relaţiile cu partenerii străini;

– în Franţa oamenii sunt mai puţin direcţi şi mai reţinuţi cu partenerii străini – nu este permisă tutuirea;

– în Anglia se dă mâna doar atunci când se fac prezentări, nu şi la întâlniri între oameni care se cunosc deja; când te adresezi cuiva trebuie obligatoriu să menţionezi numele persoanei în cauză („mister" simplu poate avea înţeles uşor peiorativ); sărutul mâinii doamnelor nu este uzual, fiind considerat desuet;

– în Japonia nu este uzuală strângerea mâinii, salutul tradiţional fiind înclinarea;

– în Germania este larg răspândit sculatul devreme şi nu este în obicei culcatul târziu (element important în alcătuirea programului delegaţiilor germane);

– în Olanda punctualitatea, exactitatea şi precizia sunt foarte importante.

Ordinea protocolară a prezentărilor – precăderea

– persoana mai puţin importantă va fi prezentată celeilalte;

– persoana care primeşte sau căreia îi suntem prezentaţi trebuie să întindă prima mână;

– cercurile oficiale dispun de obicei de o ordonanţă scrisă a precăderii care guvernează această ierarhie;

– statele suverane sunt egale între ele – ordinea alfabetică a numelui ţărilor reprezentate este modalitatea la care se recurge cel mai des;

– precăderea nu se deleagă;

– vârsta şi vechimea stabilesc o anumită precădere.

Planul de aşezare la masă

– la o ceremonie sau un spectacol cuplurile sunt plasate împreună; la masă normele sunt diferite;

– locul cel mai important după locul din centru ocupat de gazdă sau de invitatul de onoare este locul din dreapta faţă de acest centru – persoana cea mai de seamă va fi plasată la dreapta gazdei, apoi următoarea la stânga, alternând astfel în continuare locurile;

– locurile atribuite invitaţilor locali vor alterna cu cele ale vizitatorilor;

– maniera franceză: gazda şi invitatul de onoare ocupă locurile din centru faţă în faţă;

– maniera engleză: cei care prezidează masa stau la cele două capete.

13.6.3. Activităţi ale serviciului de protocol în diferite situaţii

La o recepţie

La o recepţie oficială, servitul mesei începe după alocuţiuni, dacă acestea figurează în program. Nu doar din respect pentru oratori, dar şi dintr-un motiv practic, nu putem aplauda cu paharul în mână. Aplauze sporadice creează întotdeauna un sentiment de jenă, atât pentru orator, (care se va teme că nu a fost apreciat), cât şi pentru invitaţi, care nu vor putea să-şi manifeste plăcerea, aprobarea sau recunoştiinţa că au fost primiţi.

Dacă, dintr-un motiv oarecare, alocuţiunile întârzie cu mai mult de douăzeci de minute după sosirea primilor invitaţi, vom începe servitul băuturilor fără să mai aşteptăm. De aceea, ne vom îngriji să aşezăm în încăpere mai multe mese mici: ele vor fi utile pe parcursul recepţiei, pentru a aşeza paharele astfel încât, atunci când trebuie să se aplaude, asistenţa să o poată face. În ceea ce priveşte servitul, acesta se va opri în timpul alocuţiunilor pentru a se evita zgomotele de pahare, de cuburi de gheaţă sau pocnetele dopurilor.

Dacă nu este programat niciun discurs sau dacă e vorba de o recepţie particulară, vom oferi de băut şi de mâncat chiar de la început, asigurându-ne că fiecare este servit. Gazda va însoţi ea însăşi la bar invitaţii sau îi va conduce (în cel mai rău caz le va arăta unde se află). Acest gest este foarte important, orice invitat fiind puţin stânjenit să ceară să fie servit, fără o primă invitaţie.

Precăderea în timpul servirii

La un dineu cu mulţi invitaţi, gazda şi invitatul de onoare vor fi serviţi în acelaşi timp, după ei vor fi servite persoanele aşezate în dreapta şi stânga lor, continuându-se astfel până la extremităţile mesei şi de la masă la masă, până la ultima.

În intimitate sau pe parcursul unui dineu oficial, dar oferit într-un context particular – acasă sau la restaurant – şi unde numărul de invitaţi este limitat, întâi vor fi servite doamnele, în ordinea descrescătoare a importanţei lor, ultima fiind stăpâna casei, iar apoi domnii, în acelaşi mod ultimul fiind stăpânul casei.

Chiar fără protocol, serviciul trebuie să înceapă cu cineva: aşadar primul va fi servit invitatul aşezat în dreapta stăpânului casei, făcându-se apoi ocolul mesei, până la acesta din urmă. Dacă un bărbat şi o femeie coprezidează o masă, stând faţă în faţă, vom începe cu doamna, continuând spre dreapta, până la ultimul comesean.

Orarul unui dineu oficial

Potrivit unei opinii bine înrădăcinate, durata şederii la masă dovedeşte importanţa evenimentului şi interesul acordat oaspeţilor. Acest lucru era adevărat odinioară şi încă este valabil în viaţa de toate zilele, mai ales cu ocazia sărbătorilor tradiţionale sau ocazionale între prieteni.

Lucrurile nu stau la fel în privinţa meselor oficiale. În loc să prelungim timpul petrecut la masă, vom împărţi evenimentul în secvenţe succesive, pentru a înlesni comunicarea între invitaţi, pentru a înmulţi ocaziile de întâlniri şi conversaţii, pentru a crea un ritm care să evite timpii morţi.

Considerând că între venirea şi plecarea invitaţilor nu vor trece mai mult de trei ore, scenariul ideal al unui dineu oficial este următorul:

– prezentarea invitaţilor şi aperitivul – 45 de minute;
– servirea mesei – 90 de minute;
– băuturi şi cafea – 45 de minute.

Total – 180 de minute.

Scenariul unui astfel dineu nu trebuie să depăşească orele 23.00, pentru ca invitaţii să aibă timp să se odihnească. Dacă evenimentul cuprinde şi alte elemente, de natură să-l prelungească (un discurs important, înmânarea unei diplome sau prezentarea unui spectacol), este preferabil să devansăm ora sosirii invitaţilor, decât să fie întârziată până la miezul nopţii.

Nu trebuie confundat un dineu oficial cu o serată de gală care poate fi prelungită până noaptea târziu. Dar şi în acest caz, trebuie să prevedem ca activităţile care se vor desfăşura după orele 23.00 să fie facultative, invitaţii putând pleca fără a fi nepoliticoşi. Aceasta înseamnă că până la acea oră se vor termina toate discursurile. Dejunul va fi şi mai scurt, numărul de feluri de mâncare fiind limitat. Durata totală a prezenţei invitaţilor, inclusiv aperitivul şi salutul de plecare, n-ar trebui să depăşească o oră şi jumătate.

13.6.4. Organizarea măsurilor de protecţie

– se impun măsuri de protecţie exprese faţă de demnitarul care efectuează vizita şi persoanele care îl însoţesc;
– încep din momentul stabilirii datei vizitei şi se încheie abia după încheierea acţiunii;
– pentru vizitele organizate în propria ţară, serviciul însărcinat cu protecţia ţine o legătură permanentă cu compartimentul de protocol, care se ocupă cu stabilirea programului vizitei, stabilind măsurile care se impun;

– în cazul acțiunilor care se desfășoară în străinătate, reprezentanții serviciului de protecție îi vor însoți pe cei ai protocolului în echipele trimise ca antemergători pentru pregătirea vizitei și se vor consulta cu serviciile omoloage din țara-gazdă în privința măsurilor de protecție necesare.

Limbajul protocolului evoluează permanent, în ritmul cu care viața socială se modifică. Pentru unii, protocolul nu este decât expresia trecutului perimat și inutil, căruia suntem obligați să ne supunem. Acest lucru este adevărat doar pentru formule ale protocolului care sunt depășite de schimbările sociale și nu mai pot transmite, ceea ce erau menite să transmită.

Cerințele vieții moderne de desfășurare a evenimentelor oficiale nu pot neglija sub nicio formă protocolul. Este greu sau chiar imposibil să imprimăm evenimentelor oficiale o semnificație clară – în cazul în care la acea întâlnire participă sute de invitați proveniți din medii diferite, de culturi sau țări diferite – fără o organizare prealabilă sau fără mijloacele care să asigure desfășurarea dorită.

Întrebări și subiecte de comentat

1. Elaborați, în calitate de șef al departamentului (compartimentului) de protocol din cadrul instituției din care faceți parte, programul unei vizite întreprinse de ambasatorul statului „X" în România.

2. Identificați posibilele consecințe de ordin diplomatic datorate reorganizării corespunzătoare a măsurilor de pază și protecție în cazul unei vizite de stat.

3. Comentați afirmația: „Protocolul asigură mijlocul prin care mesajul este transmis participanților și se constituie într-un factor de armonie".

Bibliografie selectivă

1. Baldrige, Letiția, *Codul manierelor în afaceri*, Bucureşti, Editura A.S.E. World Enterprises, S. C. „Știința și Tehnica" S. A., 1990

2. Coppieters, Emmanuel, *Protocoale national et international*, ediția a III-a completată, Bruxelles, Institutul Regal de Relații Internaționale, 1989

3. Dussault, Louis, *Protocol, instrument de comunicare*, Bucureşti, Editura Galaxia, 1996

4. Frîncu, N., Dragomir, V., *Reguli de protocol şi de comportare în societate*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1973

5. Maliţa, Mircea, *Diplomaţia*, Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, 1997

6. Dr. Maxim, Ioan, (coord.), *Manual diplomatic*, Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, 1997

7. McLuhan, Marshall, *Galaxia Gutenberg*, Bucureşti, Editura Politică, 1975

8. Pease, Allan, Garner, Alan, *Limbajul vorbirii. Arta conversaţiei*, Bucureşti, Editura Polimark, 1996

9. Serres, Jean-Manuel, *Practique du protocole*, Edition „Bievre", 1982

10. Stancu, Valentin, Stoica, Marcela, Stoica, Adrian, *Relaţii publice.Succes şi credibilitate*

11. Sullivan, Virginia, Ilieş, Silvia, *Comunicare şi transparenţă instituţională*

12. Visser, J.-H., lt.col., *Organizarea conferinţei internaţionale, prelegere, ţinută la Conferinţa de la Haga pe probleme de protocol militar NATO-PfP din 25-27 ianuarie 1999*

13. Wood, J.R., Serres, Jean, *Diplomatic Ceremonial and Protocol*, London,1970

14. Yoder, Sharon, Gross, Peter, Milo, Katherine, Niculescu-Maier, Ştefan, *Introducere în relaţii publice*, Bucureşti, Editura NIM, 1998

15. ****Ghid de conduită civilizată, protocolară*, Serviciul de Protecţie şi Pază, Bucureşti, 1993

16. ****Uzanţele de ceremonial diplomatic practicate în România*, Ministerul Afacerilor Externe

BIBLIOGRAFIE

1. Abraham-Frois, A., *Economie politique*, ediția a 5-a, Paris, PUF, 1992
2. Adrian, Gh., *Ingineria industrială*, București, Editura Academiei, 1989
3. Andrieu, O., *L'officiel d'Internet*, Eyroles, Paris, PUF, 1995
4. Apopei, N., *Procesul informațional decizional economic*, București, Editura Științifică, 1991
5. Arădăvoaice, Gh., *Comandantul*, București, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, 1994
6. Arădăvoaice, Gh., *Comunicarea în mediul militar*, București, Editura Academiei de Înalte Studii Militare, 1997
7. Bakis, H., *Information et organization spatiale*, Paradigme, Caen, 1988
8. Baltac, A., *Informatica programării producției întreprinderilor industriale*, București, Editura Academiei, 1989
9. Barre, R., *Economie et politique*, tome I, Paris, PUF, 1976
10. Becher, G., *Economic Theory*, London, 1971
11. Bensaçon, Alain, *Imaginea interzisă; istoria intelectuală a iconoclasmului de la Platon la Kandinsky*, București, Editura Humanitas, 1996
12. Berthad, Dominique, *Manipularea prin scris*, București, Editura Antet, 1998
13. Blake, J., Mouton, A., *The Fifth Achievement*, J. Appl. Behavioral Science 6, 1970
14. Bran, P., *Fascinația valorii*, București, Editura Enciclopedică, 1992
15. Breton, Ph., *L'utopie de la communication*, Paris, La Decouverte, 1992
16. Brouste, P., *Le mutimedia: promesseset limites*, Paris, ESF, 1993
17. Cândea, R., Cândea, D., *Comunicare organizațională – concepte, deprinderi, strategii*, București, Editura Expert, 1996
18. Cândea, R., Cândea, D., *Comunicarea organizațională aplicată*, București, Editura Expert, 1998
19. Cândea, Rodica, *Comunicarea managerială*, București, Editura Expert, 1996
20. Capanu, I., *Statistica economiei naționale*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1974

21. Caravia, P., *Discipline, conexiuni, gândire creatoare*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1991
22. Castel, F., *La revolution communicationelle: les enjeux du multimedia*, Paris, L'Harmattan, 1995
23. Claret, J., *Ideea şi forma*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică
24. Cohen, F.C., *Protection and Security on the Information Superhighway*, Wiley, New York, 1995
25. Coman, Cristina, *Relaţiile publice şi mass-media*, Iaşi, Editura Polirom, 2000
26. Cordon, A., (coord.) *L'Analyse tranzactionelle*, Editions d'organization, 1987
27. Corneliu, B., *Management*, Bucureşti, Editura Expert, 1999
28. Corneliu, M., *Intercomunicare*, Bucureşti, Editura Enciclopedică şi Ştiinţifică, 1999
29. Cornelius, Helena, *Ştiinţa rezolvării conflictelor*, Bucureşti, Editura Ştiinţă şi Tehnică, 1996
30. Covey, Stephen, *Eficienţa în şapte trepte*, Bucureşti, Editura All, 1994
31. Crasne, Margo, *Munca de lămurire, o artă*, Bucureşti, Editura Antet, 1998
32. Cucoş, Constantin, *Minciuna, contrafacere, simulare*, Iaşi, Editura Polirom, 1997
33. Cuilenburg, J.J. van, *Ştiinţa comunicării*, Bucureşti, Editura Humanitas, 1998
34. Culda, Lucian, *Devenirea oamenilor în procesualitatea socială*, Bucureşti, Editura Licorna, 1998
35. Culda, Lucian, *Organizaţiile*, Bucureşti, Editura Licorna, 1999
36. Darroy, Christian et al., *Pour mieux commniquer avec la presse*, Paris, Centre de Formation et la Perfectionnment des Journalistes. În: Coman, Cristina, *Relaţiile publice şi mass-media*, Iaşi, Editura Polirom, 2000
37. de Bono, Eduard, *Lateral Thinking for Management*, New York, Harcourt, 1997
38. Didier, M., *Les regles du jen*, Paris, PUF, 1989
39. Dinu, Mihai, *Comunicarea*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1997
40. Dobrescu, Emilian M., *Sociologia comunicării*, Bucureşti, Editura Victor, 1998
41. Dodescu, Gh., *Informatica*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1989

42. Drăgan, I.C., *Calea spre piață*, București, Editura EuropaNova, 1993
43. Drăgan, Ioan, *Paradigme ale comunicării de masa*, București, Editura Casa de Editură și Presă Șansa, 1996
44. Drăgănescu, M., *Viitoarele perioade ale informaticii*, București, Editura Tehnică, 1984
45. Drucker, Peter, *Post Capitalist Society*, Chicago, 1992
46. Ducombe, P., *Telemunca*, Paris, Colecția Les livres de l'entreprise, Nathan, 1995
47. Durand, Gilbert, *Structuri antropologice ale imaginarului*, București, Editura Univers Enciclopedic, 1998
48. Dussault, Louis, *Protocol, instrument de comunicare*, București, Editura Galaxia, 1996
49. Ellul, J., *Le bluff tehnologique*, Paris, Editura Hachette, 1988
50. Feigenbaum, E., Corduck, P. Mc. *The Fifth Generation*, London, 1993
51. Ficeag, Bogdan, *Tehnici de manipulare*, București, Editura Nemira, 1996
52. Filley, A., *Conflict Resolution: The Ethic of the Good Looser*, Holbrook Press, 1977
53. Florescu, Vasile, *Retorica și neoretorica*, Editura Academiei Republicii Socialiste România, 1973
54. Freeman, Chr., *Paradigma informaticii: tehnologia și evoluțiile sociale*, Paris, Hachette, 1995
55. Golfinger, Ch., *L'utile et le posible et le virtuel*, Paris, Odile Iacob, 1995
56. Gordon, J.C., *Interpreting Definition of Public Relations: Self Assessment and a Symbolic Interactions-Bases Alternative*. În: „Public Relations Review", 1997. În: Pricopie, Remus, *Relațiile publice, evoluție și perspective*, București, Editura Tritonic, 2005
57. Gore, A., *Global Information Infrastructure: Agenda for Cooperation*, Washington, US Secretary of Commerce, Information Infrastructure Talk Force, 1995
58. Greyser, Stephen A, *Changing Roles for Public Relations*. În: „Public Relations Journal", 1981. În: Newsom, Doud, VanSlyke Turk, Judy, Kruckeberg, Dean, *Totul despre relațiile publice*, Iași, Editura Polirom, 2003
59. Grunig, J.E. și Hunt, L.A., *Managing Public Relations*, New York, Holt and Winston Rinehart, 1984, p. 8. În: Remus

Pricopie, *Relaţiile publice, evoluţie şi perspective*, Bucureşti, Editura Tritonic, 2005
60. Guiaşu, S., *Aplicaţii ale teoriei informaţiei*, Bucureşti, Editura Academiei, 1968
61. Guiaşu, S., *Matematica şi informaţia*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1965
62. Gustave Le Bon, *Psihologia Mulţimilor*, Editura Anima, 1990
63. Habermas, I., *Cunoaştere şi comunicare*, Bucureşti, Editura Politică, 1983
64. Haines, Ion, *Introducere în teoria comunicării*, Bucureşti, Editura Fundaţia România de Mâine, 1998
65. Hegel, G.W.F., *Ştiinţa logicii*, Bucureşti, Editura Academiei, 1966
66. Huizinga, J., *Homo ludens: essai sur la function sociale du jeu*, Galimard, Paris, 1951
67. Iancu, A, *Informatica şi societatea*, Bucureşti, Editura Politică, 1987
68. Iancu, A., *Tratat de economie*, vol. 3, Bucureşti, Editura Expert, 1994
69. Iantsch, E., *Prognoza tehnologică*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1972
70. Iliescu, A., *Praxiologie şi logică*, Bucureşti, Editura Academiei, 1984
71. Ionescu Ruxandoi, Liliana, *Conversaţia – strategii şi structuri*, Bucureşti, Editura All, 1995
72. Jeaneney, Jean Noel, *O istorie a mijloacelor de comunicare*, Iaşi, Editura Institutul European, 1997
73. Johns, Gary, *Comportament organizaţional*, Bucureşti, Editura Economică, 1998
74. Joule, R.V., *Tratat de manipulare*, Bucureşti, Editura Antet, 1997
75. Kaferer, Jean-Noel, *Zvonurile*, Bucureşti, Editura Humanitas, 1993
76. Kapferer, Noel, *Zvonurile*, Bucureşti, Editura Humanitas, 1993
77. Kaufman, Ch., *Network Security: Private Communication in a Public World*, Prentice Hall, 1995
78. Landauer, Th., *The Trouble with Computers*, Boston, MIT Press, 1995
79. Laramee, A., *Multimedia et autoroutes de l'information*, Paris, Nathan, 1995

80. Leontief, W., *Analiza Input-Output*, Bucureşti, Editura Tehnică, 1970
81. Lesly, Philip, *Challenges of the Communications Explosion*, The Freeman, 1973. În: Newsom, Doud, VanSlyke Turk, Judy, Kruckeberg, Dean, *Totul despre relaţiile publice*, Iaşi, Editura Polirom, 2003
82. Levine, R., *Internet pour les Nuls*, Paris, Sybex, 1994
83. Lewin, Kurt, *Field Theory in Social Science*, selected theoretical papers, New York, Harper&Row, 1951
84. Lohisse, Jean, *Comunicarea – de la transmitere mecanică la interacţiuni*, Iaşi, Editura Polirom, 2002
85. Maliţa, M., *Orizontul fără limite al învăţării*, Bucureşti, Editura Politică, 1981
86. Manet, P., *Istoria intelectuală a liberalismului*, Paris, PUF, 1985
87. Marinescu, V., *Eficienţa sistemelor informatice*, Editura Tehnică, Bucureşti, 1985
88. Marinescu, Valentina, *Introducere în teoria comunicării*, Bucureşti, Editura Tritonic, 2003
89. Masuda, Yoneji, *The Information Society*, Tokio, 1994
90. Maxim Dr., Ioan, coordonator, *Manual diplomatic*, Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, 1997
91. Mc Luhan, Marshall, *Mass-media sau spaţiul invizibil*, Bucureşti, Editura Nemira, 1997
92. McQuail, Denis, Windahl, Sven, *Modele ale comunicării, pentru studiul comunicării de masă*, Bucureşti, Editura Comunicare.ro, 2004
93. Mesarovic, M.D., *A United Theory of Learning and Information*, London, 1968
94. Miclea, Mircea, *Psihologie cognitivă*, Editura Gloria, 1994
95. Mihuleac, E., *Managerul şi principalele activităţi*, Bucureşti, Editura Fundaţiei „România Mare", 1994
96. Mircea, Corneliu, *Intercomunicarea*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1979
97. Moineagu, C., Negură, I., Urseanu, V., *Statistică*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1976
98. Moles, A., *Estetică, informare, programare*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti, 1972
99. Moscovici, Serge, *Psihologia socială a relaţiilor cu celalalt*, Iaşi, Editura Polirom, 1998
100. Mumford, L., *Tehnică şi civilizaţie*, New York, Harcourt, 1963

101. Myers, Gail & Myers, Michele Tolela, *The Dinamics of Human Communication, A Laboratory Aproach*, New York, McGraw-Hill Book Company, 1973
102. Naisbitt, I., *Megatendințe*, București, Editura Politică, 1967
103. Negroponte, N., *Omul numerizat*, Paris, Robert Laffont, 1995
104. Nemțeanu, Costin, *Comunicare sau înstrăinare*, Editura Gnosis, 1996
105. Newsom, Doud, VanSlyke Turk, Judy, Kruckeberg, Dean, *Totul despre relațiile publice*, Iași, Editura Polirom, 2003
106. Newsom, Doug, Carrell, Bob, *Redactarea materialelor de relații publice*, București, Editura Polirom, 2004
107. Nicolau, E., *Limbaj și strategie*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1985
108. Nicolescu, O., *Management*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1992
109. Nicolescu, Ovidiu, Verboncu, Ion, *Management*, ediția a III-a revizuită, București, Editura Economică, 1991
110. Noica, C., *Rostirea filozofică românească*, București, Editura Științifică, 1970
111. Nora, D., *Les conquerants du cybermonde*, Paris, Calmann-Levy, 1995
112. Pamfil T. și Odogescu, D., *Psihologie și informație*, București, Editura Științifică, 1973
113. Paz, O., *Le Labyrinthe de la solitude*, Gallimard, Paris, 1995
114. Păunescu, F., *Informatizarea societății – un fenomen inevitabil*, București, Editura Științifică și Enciclopedică, 1985
115. Pease, Allan, *Limbajul vorbirii*, Editura Polimarc, 1994
116. Petrescu, I., *Management*, București, Editura Expert, 1996
117. Popescu, Cristian Florin, *Modele de redactare a textului publicistic*, Editura. I.N.I., 1997
118. Popescu, Dan, *Arta de a comunica*, Editura Economică, 1998.
119. Popescu, Iulian, *Postfață* (D. McQuail, *Comunicarea*), București, Editura Institutul European, 1999
120. Prutianu, Ștefan, *Comunicare și negociere în afaceri*, Iași, Editura Polirom, 1997
121. Pujjole, G., *Les reseaux*, Paris, Eyrolles, 1995

122. Restian, A., *Homo ciberneticus*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1981
123. Roengen, N.G., *Legea entropiei şi procesul economic*, Bucureşti, Editura Academiei, 1976
124. Roloff, M.E., *Communication and Conflict*, Handbook of Communication Science, SAGE Publications, 1987
125. Rosenblatt-Roth, M., *Teoria informaţiei pe înţelesul tuturor*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1966
126. Rus, Flaviu Cătălin, *Introducere în ştiinţa comunicării şi a relaţiilor publice*, Iaşi, Editura Institutul European, 2002
127. Samuelson, P., *Economics*, Eleventh Edition, McGraw-Hill Book Company, 1980
128. Sandoval, V., *Les autoroutes de l'information:mythes et realites*, Paris, Editura Hermes, 1995
129. Sava, S., *Cercetarea ştiinţifică şi mediul universitar*. În: „Tribuna economică" nr. 21/1997
130. Săhleanu, V., *Ştiinţa şi filozofia informaţiei*, Bucureşti, Editura Politică, 1972
131. Schaff, A., *Microelectronica şi societatea*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1985
132. Scheer, L., *Democraţia virtuală*, Editura Flammarion, 1994
133. Schmuck, C., *Introduction au multimedia: tehnologies et marches*, Paris, AFNOR, 1995
134. Schneider, B., *Revoluţia desculţilor*, Raport către Clubul de la Roma, Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1988
135. Scholten, O., Gulenburg, J., Noomen, G., *Ştiinţa comunicării*, Bucureşti, Editura Humanitas, 1998
136. Schreiber-Servan, J.J., *Sfidarea mondială*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1989
137. Scott, B., *Arta negocierilor*, Bucureşti, Editura Tehnică, 1996
138. Souni, Hassan, *Manipularea în negocieri*, Bucureşti, Editura Antet, 1998
139. Stancovici, V., *Filozofia informaţiei*, Bucureşti, Editura Politică, 1970
140. Stancu, Şerb, *Relaţii publice şi comunicare*, Bucureşti, Editura Teora, 2006
141. Stancu, Valentin, Stoica, Marcela, Stoica, Adrian, *Relaţii publice. Succes şi credibilitate*
142. Stanton, Nicki, *Comunicarea*, Bucureşti, Editura Ştiinţă şi Tehnică, 1995

143. Şerbănaţi, L., *Inteligenţa artificială*, Bucureşti, Editura Tehnică, 1985
144. Şoitu, Laurenţiu, *Comunicare şi acţiune*, Bucureşti, Editura Institutul European, 1997
145. Şoitu, Laurenţiu, *Pedagogia comunicării*, Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, 1997
146. Thery, G., *Les autoroutes de l'information*, La documentation francaise, Paris, 1994
147. Tim O'sullivan, *Key Concepts în Communication*, London, Routledge, 1988
148. Toffler, A., *Al treilea val*, Bucureşti, Editura Politică, 1983
149. Toffler, A., *Şocul viitorului*, Editura Z, 1995
150. Toma, Gh., (coord.), *Tehnici de comunicare*, Bucureşti, Editura Artprint, 1999
151. Tonoiu, Vasile, *Omul dialogal*, Bucureşti, Editura Fundaţiei Culturale Române, 1995
152. Tran, Vasile, *Tehnici de comunicare*, Editura Print, 1999
153. Ursul, A.D., *Reflectare şi informaţie*, Moscova, 1973
154. Vasilescu, P., *Discrepanţa generaţiilor în informatică*, Bucureşti, Editura Tehnică, 1985
155. Virilio, P., *Vitesse et politique*, Paris, Galilee, 1977
156. Vitalis, A., *Medias et nouvelles technologies: pour une sociopolitique des usages*, Apogee, Rene, 1994
157. Vlăsceanu, Lazăr, *Metodologia cercetării sociale*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1986
158. Voicu, Monica, *A.b.c.-ul managerului*, Editura Danubius 1998
159. Voiculescu, D., *Negocierea – formă de comunicare în relaţiile interumane*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1991
160. Wald, H., *Limbaj şi valoare*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1973
161. Wiener, N., *Cibernetica sau ştiinţa comenzii şi comunicării la fiinţe şi maşini*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1966
162. Wierzbicki, Piotr, *Structura minciunii*, Bucureşti, Editura Nemira, 1996
163. Zeman, Jiri, *Conducere, informaţie, intelect*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1984
164. Zorlenţan, T., *Fundamentele managementului organizaţiei*, Bucureşti, Editura Economică, 1987
165. ****Dicţionarul explicativ al limbii române*, ediţia a II-a, Bucureşti, Editura Univers Enciclopedic, 1996

166. ***Mai multe voci, o singură lume*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1982
167. ***Microelectronica şi societatea*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, 1985
168. ***Revista *Gândirea militară românească*, Statul Major General, Nr. 6/2001
169. ***Public Affairs Handbook*, Defence Information School, SUA, 1991
170. ***Revista *Gândirea militară românească*, Statul Major General, Nr. 3/2002
171. ***Uzanţele de ceremonial diplomatic practicate în România*, Ministerul Afacerilor Externe

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tehnoredactare computerizată:
Carmen-Claudia SASU
Anca TĂLĂPAN
Corectură:
Bianca GLIGOREA
Ileana METEA
Multiplicare:
Plt.maj. Dorin HUȚANU
Nicolae MUNTEAN

EDITURA
ACADEMIEI FORȚELOR TERESTRE
00545 C. 230/2006
– Gratuit –

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. "M. EMINESCU" IAȘI

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

5824/06

ISBN 973-7809-48-3
978-973-7809-48-3

CCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY